



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**Balanced scorecard y competitividad en el sector  
gráfico, el caso: Corporación Gráfica Huascarán, 2013-  
2014**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Magíster en Administración  
con mención en Gestión Empresarial

**AUTOR**

Victor Ernesto APARICIO LORA

**ASESOR**

Tito Heber JAIME BARRETO

Lima, Perú

2016



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Aparicio, V. (2016). *Balanced scorecard y competitividad en el sector gráfico, el caso: Corporación Gráfica Huascaran, 2013- 2014*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---

1090



**ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 010-UPG-FCA-2016 PARA**

**OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN**

**ADMINISTRACIÓN**



XI

217

En la Ciudad Universitaria, a los cinco días del mes de setiembre del año dos mil dieciséis, siendo las diez horas, en el aula 401 de la sede de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **Dr. Emilio Javier Rojas Villanueva**, e integrado por los miembros: **Dr. Tito Heber Jaime Barreto (Asesor)**, **Dr. Raúl Moisés Camargo Hermosilla (Miembro)**, **Dr. Niko Cruz Gonzales (Miembro)** y **Dr. Jorge Vicente Mayurí Barrón (Miembro)**; el postulante al Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, don **Victor Ernesto APARICIO LORA**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **"BALANCED SCORECARD Y COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR GRAFICO, EL CASO: CORPORACION GRAFICA HUASCARAN, 2013-2014"**, con el propósito de optar el Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

Buena (15)

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas otorgar el Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, don **Victor Ernesto APARICIO LORA**. Se extiende la presente Acta en cinco originales y siendo las 10:50 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.

  
**Dr. Emilio Javier Rojas Villanueva**  
**Presidente**

  
**Dr. Tito Heber Jaime Barreto**  
**Asesor**

  
**Dr. Raúl Moisés Camargo Hermosilla**  
**Miembro**

  
**Dr. Niko Cruz Gonzales**  
**Miembro**

  
**Dr. Jorge Vicente Mayurí Barrón**  
**Miembro**

### Dedicatoria

A mis hijos Renato, Renzo y a mi esposa Patricia por todo su apoyo y aliento. Mención especial y afectuosa para Don Germán mi suegro que siempre preguntaba si ya había culminado la tesis.

## INDICE GENERAL

Introducción	Pág.
Capítulo I : Introducción	
1.1. Situación problemática	03
1.1.1. El sector grafico en el Perú	09
1.1.2. La corporación grafica huascaran	18
1.2. Formulación del problema	33
1.3. Justificación Teórica	33
1.4. Justificación Práctica	34
1.5. Objetivos	35
1.5.1. Objetivo General	35
1.5.2. Objetivos Específicos	35
1.6. Formulación de la Hipótesis	36
1.6.1. Hipótesis General	36
1.6.2. Hipótesis especificas	36
1.6.3. Matriz de consistencia	38
Capitulo II : Marco Teórico	
2.1. Marco filosófico o epistemológico	40
2.2. Antecedentes de investigación	43
2.3. Marco conceptual - bases teóricas	46
2.3.1. El origen	46
2.3.2. El entorno del Balanced Scorecard	48
2.3.2.1 El pensamiento sistémico	48
2.3.2.2 La misión	50
2.3.2.3 La visión	52
2.3.2.4 Definición de estrategia	55
2.3.2.5 El ambiente externo	60
2.3.2.6 El ambiente interno	64
2.3.3 El BSC como herramienta de gestión	65
2.3.3.1 Antecedentes del BSC	65
2.3.3.2 Las cuatro perspectivas del BSC	78

2.3.3.3	La perspectiva financiera	81
2.3.3.4	La perspectiva del cliente	85
2.3.3.5	La perspectiva del proceso interno	88
2.3.3.6	La perspectiva del aprendizaje	89
2.3.4	Desarrollo del balanced scorecard	91
2.3.4.1	Integración de las perspectivas con la estrategia empresarial	91
2.3.4.2	Mapa estratégico	93
2.3.4.3	La presentación de los indicadores	97
2.3.4.4	La presentación del BSC	98
Capítulo III	Metodología	
3.1.	Tipo de nivel de la investigación	101
3.2.	Diseño de la investigación	101
3.3.	Método de la investigación	102
3.4.	Universo y muestra	102
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	104
3.6.	Tratamiento y procesamiento de los datos	109
3.6.1.	Ratios de personal	109
3.6.2.	Ratios de procesos	110
3.6.3.	Ratios de clientes	111
3.6.4.	Ratios de finanzas	112
Capítulo IV	Resultados y discusión	
4.1.	Análisis, interpretación y discusión de resultados	115
4.1.1.	Indicadores estratégicos validados	119
4.2.	Pruebas de Hipótesis	127
4.2.1.	Perspectiva de personal	131
4.2.1.1.	Personal capacitado	131
4.2.1.2.	Participación de comités	133
4.2.1.3.	Productos nuevos	135
4.2.1.4.	Clima laboral	137
4.2.2.	Perspectiva de procesos	139
4.2.2.1.	Planificación de la producción	139

4.2.2.2. Pedidos con faltantes	141
4.2.2.3. Servicios a terceros	143
4.2.2.4. Tiempo de espera	145
4.2.3. Perspectiva de clientes	147
4.2.3.1. Clientes nuevos	147
4.2.3.2. Fidelidad del cliente	149
4.2.3.3. Nivel de satisfacción de los clientes	151
4.2.3.4. Participación de mercado	153
4.2.4. Perspectiva financiera	155
4.2.4.1. Liquidez general	155
4.2.4.2. Rentabilidad	157
4.2.4.3. Rotación de inventarios	159
4.2.4.4. Rotación de activo fijo	161
4.3. Presentación de resultados	163
4.3.1. Resultados de la Hipótesis general	163
4.3.2. Resultados de las Hipótesis específicas	163
Conclusiones	166
Recomendaciones	169
Referencias Bibliográficas	170
Anexos	
❖ Nro. 1, Taller de balanced score card	172
❖ Nro. 2, Laminas escolares	213
❖ Nro. 3, Glosario	214



## Lista de cuadros

<b>Capítulo I</b>	<b>Pág.</b>
Cuadro Nro. 1.1 Número de empresas según tamaño.....	10
Cuadro Nro. 1.2 Número de empresas según actividad económica...	11
Cuadro Nro. 1.3 Número de empresas según rubro.....	11
Cuadro Nro. 1.4 Número de empresas según departamento.....	13
Cuadro Nro. 1.5 Lima empresas manufactureras.....	15
Cuadro Nro. 1.6 El producto.....	22
Cuadro Nro. 1.7 Participación de mercado, laminas escolares.....	27
Cuadro Nro. 1.8 Número de alumnos matriculados.....	28
Cuadro Nro. 1.9 Perú: producto bruto interno, periodo 2004 – 2013...	28
Cuadro Nro. 1.10 Componentes del análisis Foda.....	31
 <b>Capítulo II</b>	
Cuadro Nro. 2.1 Análisis Pest.....	63
 <b>Capítulo III</b>	
Cuadro Nro. 3.1 Nivel de competitividad en Huascarán.....	106
 <b>Capítulo IV</b>	
Cuadro Nro. 4.1 Matriz Foda de la empresa huascarán.....	117
Cuadro Nro. 4.2 Ratios por área.....	125
Cuadro Nro. 4.3 Indicadores estratégicos validados.....	126
Cuadro Nro. 4.4 KPI cantidad de personas capacitadas 2013.....	131
Cuadro Nro. 4.5 KPI cantidad de personas capacitadas 2014.....	132
Cuadro Nro. 4.6 KPI cantidad de comités al año 2013.....	133
Cuadro Nro. 4.7 KPI cantidad de comités al año 2014.....	134

Cuadro Nro. 4.8 KPI cantidad de productos nuevos 2013.....	135
Cuadro Nro. 4.9 KPI cantidad de productos nuevos 2014.....	136
Cuadro Nro. 4.10 KPI clima laboral 2013.....	137
Cuadro Nro. 4.11 KPI clima laboral 2014.....	138
Cuadro Nro. 4.12 KPI planificación de la producción 2013.....	139
Cuadro Nro. 4.13 KPI planificación de la producción 2014.....	140
Cuadro Nro. 4.14 KPI pedidos faltantes vs completos 2013.....	141
Cuadro Nro. 4.15 KPI pedidos faltantes vs completos 2014.....	142
Cuadro Nro. 4.16 KPI servicios a terceros vs total de pedidos 2013.	143
Cuadro Nro. 4.17 KPI servicios a terceros vs total de pedidos 2014.	144
Cuadro Nro. 4.18 KPI tiempo de espera entre pedidos 2013.....	145
Cuadro Nro. 4.19 KPI tiempo de espera entre pedidos 2014.....	146
Cuadro Nro. 4.20 KPI cantidad de clientes nuevos 2013.....	147
Cuadro Nro. 4.21 KPI cantidad de clientes nuevos 2014.....	148
Cuadro Nro. 4.22 KPI fidelidad del cliente 2013.....	149
Cuadro Nro. 4.23 KPI fidelidad del cliente 2014.....	150
Cuadro Nro. 4.24 KPI satisfacción del cliente 2013.....	151
Cuadro Nro. 4.25 KPI satisfacción del cliente 2014.....	152
Cuadro Nro. 4.26 KPI participación de mercado 2013.....	153
Cuadro Nro. 4.27 KPI participación de mercado 2014.....	154
Cuadro Nro. 4.28 KPI liquidez general 2013.....	155
Cuadro Nro. 4.29 KPI liquidez general 2014.....	156
Cuadro Nro. 4.30 KPI rentabilidad 2013.....	157
Cuadro Nro. 4.31 KPI rentabilidad 2014.....	158
Cuadro Nro. 4.32 KPI rotación de inventarios 2013.....	159
Cuadro Nro. 4.33 KPI rotación de inventarios 2014.....	160
Cuadro Nro. 4.34 KPI rotación de activo fijo 2013.....	161
Cuadro Nro. 4.35 KPI rotación de activo fijo 2014.....	162
Cuadro Nro. 4.36 Resultados y variación porcentual de los indicadores estratégicos 2013-2014.....	165

## Lista de Figuras

<b>Capítulo I</b>	<b>Pág.</b>
Figura Nro. 1.1 Número de empresas según tamaño.....	10
Figura Nro. 1.2 Número de empresas según actividad.....	12
Figura Nro. 1.3 Empresas manufactureras.....	13
Figura Nro. 1.4 Número de empresas según departamento.....	14
Figura Nro. 1.5 Lima metropolitana empresas manufactureras...	16
Figura Nro. 1.6 Organigrama corporación grafica huascarán.....	19
Figura Nro. 1.7 Diagrama de análisis de procesos DAP.....	24
Figura Nro. 1.8 Impresora offset Printmaster Gto 52-5.....	25
Figura Nro. 1.9 Guillotina polar 90 St.....	26
Figura Nro. 1.10 Identificación de las variables.....	33
 <b>Capítulo II</b>	
Figura Nro. 2.1 Componentes de la administración estratégica....	59
Figura Nro. 2.2 El modelo de las cinco fuerzas (Michael Porter)...	60
Figura Nro. 2.3 Los principios de una organización.....	69
Figura Nro. 2.4 Las cuatro perspectivas del BSC.....	79
Figura Nro. 2.5 Análisis del ciclo de vida.....	82
Figura Nro. 2.6 Mapa estratégico.....	95
Figura Nro. 2.7 Traducir una misión a resultados buscados.....	97
 <b>Capítulo III</b>	
Figura Nro. 3.1 Nivel de competitividad, preguntas 1-8.....	107
Figura Nro. 3.2 Nivel de competitividad, preguntas 9-16.....	107
Figura Nro. 3.3 Nivel de competitividad, preguntas 17-24.....	108
Figura Nro. 3.4 Nivel de competitividad, preguntas 25-33.....	108
 <b>Capítulo IV</b>	
Figura Nro. 4.1 Mapa estratégico.....	118
Figura Nro. 4.2 KPI cantidad de personas capacitadas 2013.....	131

Figura Nro. 4.3 KPI cantidad de personas capacitadas 2014.....	132
Figura Nro. 4.4 KPI cantidad de comités al año 2013.....	133
Figura Nro. 4.5 KPI cantidad de comités al año 2014.....	134
Figura Nro. 4.6 KPI cantidad de productos nuevos 2013.....	135
Figura Nro. 4.7 KPI cantidad de productos nuevos 2014.....	136
Figura Nro. 4.8 KPI clima laboral 2013.....	137
Figura Nro. 4.9 KPI clima laboral 2014.....	138
Figura Nro. 4.10 KPI planificación de la producción 2013.....	139
Figura Nro. 4.11 KPI planificación de la producción 2014.....	140
Figura Nro. 4.12 KPI pedidos faltantes vs completos 2013.....	141
Figura Nro. 4.13 KPI pedidos faltantes vs completos 2014.....	142
Figura Nro. 4.14 KPI servicios vs total de pedidos 2013.....	143
Figura Nro. 4.15 KPI servicios vs total de pedidos 2014.....	144
Figura Nro. 4.16 KPI tiempo de espera entre pedidos 2013.....	145
Figura Nro. 4.17 KPI tiempo de espera entre pedidos 2014.....	146
Figura Nro. 4.18 KPI cantidad de clientes nuevos 2013.....	147
Figura Nro. 4.19 KPI cantidad de clientes nuevos 2014.....	148
Figura Nro. 4.20 KPI fidelidad del cliente 2013.....	149
Figura Nro. 4.21 KPI fidelidad del cliente 2014.....	150
Figura Nro. 4.22 KPI satisfacción del cliente 2013.....	151
Figura Nro. 4.23 KPI satisfacción del cliente 2014.....	152
Figura Nro. 4.24 KPI participación de mercado 2013.....	153
Figura Nro. 4.25 KPI participación de mercado 2014.....	154
Figura Nro. 4.26 KPI liquidez general 2013.....	155
Figura Nro. 4.27 KPI liquidez general 2014.....	156
Figura Nro. 4.28 KPI rentabilidad 2013.....	157
Figura Nro. 4.29 KPI rentabilidad 2014.....	158
Figura Nro. 4.30 KPI rotación de inventarios 2013.....	159
Figura Nro. 4.31 KPI rotación de inventarios 2014.....	160
Figura Nro. 4.32 KPI rotación de activo fijo 2013.....	161
Figura Nro. 4.33 KPI rotación de activo fijo 2014.....	162

## Resumen

La presente tesis desarrolla la implementación de una herramienta de gestión como lo es el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral aplicado a una empresa del sector grafico a partir del planeamiento estratégico como plataforma y específicamente a la creación de indicadores estratégicos alineados con la misión, visión y valores de la empresa, de tal manera que sea posible medir la gestión de la misma no solo en términos financieros sino también en temas estructurales relacionados con el personal, procesos y sobre todo orientado a las nuevas tendencias y estilos de vida de los clientes.

Todo ello dentro de un contexto altamente competitivo y que presenta características singulares para el sector grafico en el que las tecnologías de la información a través de los nuevos medios electrónicos hacen que cada vez los clientes utilicen menos los tradicionales medios impresos y puedan prescindir sostenidamente del papel y la tinta, por la información de tipo virtual. Por otro lado el creciente aumento de conciencia a favor de la ecología hace que las personas y empresas tomen iniciativas en el reciclamiento de los recursos como el papel en el caso de los estados de cuenta bancarios, guías telefónicas, extractos, recibos de servicios, libros y revistas, periódicos, entre otros.

Finalmente el caso de la propiedad intelectual en los medios impresos, donde muchas empresas del sector grafico no son propietarias de lo que imprimen y simplemente sirven de medio entre el autor y el público, es decir no generan una actividad con valor agregado y como consecuencia de ello podría perder continuidad y vigencia como empresa.

Es en este contexto donde de lo que se trata es buscar nuevas y creativas maneras de poder enfrentar y revertir el nuevo escenario en el que la globalización también ofrece muchas oportunidades.

**Palabras clave:** Balanced Scorecard, indicadores estratégicos, gestión, valor agregado, globalización.

## Abstract

This thesis develops the implementation of a management tool such as the Balanced Scorecard or scorecard applied to a company for the graphic industry from strategic planning as a platform and specifically to the creation of strategic indicators aligned with the mission, vision and values of the company, so it is possible to measure the management of it not only in financial terms but also in structural issues related to people, processes and primarily oriented new trends and lifestyles of customers.

All this within a highly competitive environment and presents unique features for the graphic industry in which information technologies through new electronic media make customers increasingly use less traditional print media and can dispense steadily paper and ink, for the information of virtual kind. On the other hand, the increasing awareness for ecology makes people and businesses take initiatives in the recycling of resources such as paper if statements, directories, statements, utility bills, books and magazines, newspapers, among others.

Finally the case of intellectual property in the print media, where many companies of the graphic sector do not own what they print and simply serve as medium between author and audience, it means not generate an activity with added value and as a result of it could lose continuity and validity as a company.

It is in this context that what is involved is finding new and creative ways to confront and reverse the new scenario in which globalization also offers many opportunities.

**Keywords:** Balanced Scorecard, strategic indicators, management, value added, globalization.

## INTRODUCCION

El nuevo escenario global producto del cambio de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento, ha exigido a muchos investigadores, empresas y consultores a innovar y reinventar las herramientas adecuadas de gestión, herramientas que durante el tiempo de la sociedad industrial se convirtieron en el estándar óptimo para evaluar el rendimiento de las empresas, como fue el caso de los ratios financieros que fueron adecuados para el contexto caracterizado por presentar economías estables, no globalizadas y con poco desarrollo de los sistemas de información.

Hoy en día, sigue siendo importante el análisis financiero, pero no suficiente, ya que el entorno en el que se desenvuelve no es el mismo debido a los cambios que se deben enfrentar en la nueva sociedad del conocimiento, economías cambiantes, globalización y rápido desarrollo de los sistemas de información. Como alternativa a estos cambios, surge la herramienta de gestión llamada “Balanced Scorecard”, conocida también como Cuadro de mando integral, que cumple una función integradora para un óptimo manejo y control de la gestión empresarial.

El objetivo de la presente tesis es la de implementar un modelo de gestión basado en la herramienta de Balanced Scorecard para una empresa Pyme del sector gráfico, empresa en la que el problema planteado es la de resolver si es posible establecer indicadores estratégicos que puedan medir la gestión de la misma. Como hipótesis se está estableciendo si la implantación de un Balanced Scorecard en una empresa Pyme del sector grafico permitirá la medición integral de la estrategia de dicha organización, en adición al uso de indicadores financieros tradicionales.

# CAPITULO I

## INTRODUCCION

1.1. Situación problemática 1.1.1. El sector grafico en el Perú 1.1.2. La corporación grafica Huascarán 1.2. Formulación del problema 1.3. Justificación Teórica 1.4. Justificación Práctica 1.5. Objetivos 1.5.1. Objetivo General 1.5.2. Objetivos Específicos 1.6. Formulación de la Hipótesis 1.6.1. Hipótesis General 1.6.2. Hipótesis especificas 1.6.3. Matriz de consistencia



## **CAPITULO I**

### **INTRODUCCION**

#### **1.1 Situación Problemática**

El origen de la imprenta se remonta a la edad media donde a comienzos del siglo XV se imprimían naipes y estampas con motivos religiosos, mediante la aplicación de una plancha de madera grabada y embadurnada con tinta grasa, sobre el papel o el pergamino. Este procedimiento de impresión, la xilografía, era originario de Extremo Oriente, China o Corea, y entró en Europa a través de Italia. Pero el perfeccionamiento de la misma se le atribuye a Johannes Gutenberg quien procedió a sustituir la madera por el metal, fabricando moldes de fundición capaces de reproducir tipos metálicos suficientemente regulares como para permitir la composición de textos. Fue esta invención, la impresión tipográfica con tipos móviles metálicos, la que dio origen al libro moderno.

Para ello procedió La invención de la imprenta con caracteres móviles, obra de Gutenberg, es uno de los grandes hitos de la historia de la cultura. La posibilidad de realizar tiradas de múltiples ejemplares de libros facilitó el acceso de un mayor número de personas en todo el mundo al saber escrito y conllevó radicales transformaciones en la política, la religión y las artes.

Los cambios que trajo consigo la imprenta de Gutenberg sólo son comparables a los que está originando la generalización de la informática en el umbral del siglo XXI. Las nuevas tecnologías de la información están

sustituyendo a los documentos impresos como instrumentos para transmitir y conservar los textos. Sin embargo, el libro, tal como lo hemos entendido hasta la actualidad, continuará siendo de gran utilidad durante mucho tiempo. Podría decirse que aún vivimos en lo que el sociólogo canadiense Marshall McLuhan denominó la «galaxia Gutenberg», la época de la historia marcada por el predominio de la letra impresa.

Por otra parte, y a partir del despegue de las tecnologías de información, los documentos impresos están enfrentando un cambio debido a las nuevas tendencias tecnológicas portátiles (equipos que procesan datos, telefonía móvil con herramientas multimedia, entre otros similares) que con una producción masiva están adquiriendo precios más asequibles para la mayoría de personas y que les sirve de medio para acceder lo que conocemos como portales con información virtual.

El reconocido consultor y experto en la industria gráfica Joseph Webb nos da una opinión de las 10 tendencias innegables que afectan la industria gráfica ([www.drjoewebb.com](http://www.drjoewebb.com)) como a continuación lo describe:

La mayoría de las oportunidades y problemas de los negocios no son eventos repentinos. El mercado de las artes gráficas ha cambiado de manera muy significativa con la aparición de los softwares o aplicativos de diseño gráfico haciendo prescindible la participación de los llamados dibujantes y reduciendo los tiempos de diseño y creación en los productos gráficos aportando competitividad a los mismos, pero es importante que no se confundan los hechos que indican adaptación y reestructuración, en otras palabras, la “destrucción creativa” de la que hablan los economistas, como señales de mal agüero sobre la decadencia de la industria. La destrucción y la reestructuración creativas no son espectáculos agradables cuando ocurren, pero producen resultados positivos a largo plazo y el proceso como tal presenta grandes oportunidades.

También cabe destacar que los hechos que experimenta una industria en general no son necesariamente experimentados por las empresas al nivel individual. Algunos sectores de la industria están en problemas, pero no

todos. Algunas plantas de artes gráficas en particular están en problemas, pero no todas. Algunos proveedores están en problemas, pero no todos. Sin embargo, siempre hay compañías a las que les va bien, que tienen una capacidad de recuperación dentro de su cultura corporativa y una base de clientes por las que la competencia daría cualquier cosa. En conclusión existen dos grupos de empresas dentro del sector gráfico, el primer grupo que son propietarios de la materia prima y del contenido de la misma, es decir venden material impreso con valor agregado como son las empresas del rubro de láminas escolares (Huascaran, Navarrete, Sipan, Maryland, Parrots, Imágenes, entre otras), editoriales escolares, editoriales independientes, y de otro lado las que simplemente dan servicio grafico no son propietarios del contenido impreso pero que cuentan con una base de clientes fidelizados.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, revisemos las 10 tendencias innegables que afectan a la industria gráfica, esta vez en un lenguaje más sencillo.

1) Los medios de difusión tradicionales para los consumidores se encuentran asegurados, pero los usos de impresión comercial promocional para negocios entre empresas (B2B) enfrentan dificultades.

Las labores de correo directo y mercadeo de bases de datos son importantes nichos que es necesario desarrollar. No son para todo el mundo, pero éste es un lugar en el que una visión aguda y unas habilidades superiores se pueden ver muy bien recompensadas.

2) Aunque hay un menor número de compradores de impresión, las decisiones de compras son mayores.

¿Qué beneficios no relacionados con las destrezas artesanales les puede ofrecer usted a sus clientes a largo plazo para poder asegurar sus compras e incorporarlas a las estrategias globales de comunicaciones?

3) Internet está produciendo un enorme impacto, en gran parte negativo, que afecta sobre todo a los impresores pequeños y medianos. La mezcla de

medios, las indispensables estructuras de costos y la utilización innovadora de medios impresos pueden frenar parte del impulso.

4) La búsqueda por demanda se ha vuelto más importante que la impresión por demanda.

Si no se les puede vencer en este campo, hay que unírseles ([www.drjoewebb.com](http://www.drjoewebb.com)). ¿Está usted participando activamente en el suministro de contenidos formateados para sitios Web de los clientes y otros medios?

5) La mediocridad está mejorando en calidad. Contentarse con una calidad “suficiente” es un indicio de que los parámetros de adquisición de los compradores de impresos se encuentran en un punto diferente al de antes. Entienda cómo los compradores escogen a sus proveedores y mida su negocio con este criterio. Encuentre un nuevo punto de equilibrio realizando una evaluación de arriba hacia abajo de la forma como su compañía funciona realmente. La respuesta no siempre tiene que ver con equipos.

6) La continua consolidación de empresas es una señal de que se necesita restringir los costos en la industria y de que en el negocio de las artes gráficas es más difícil crear proposiciones de ventas únicas y convincentes. Este tiene que ser un proceso continuo, porque la presión de los nuevos medios no cede. La consolidación no solamente sucede entre compañías. También es entre plantas y departamentos de producción. Muchas de las consolidaciones de la industria fracasaron porque supusieron que la demanda por material impreso no cambiaría y nunca les aplicaron una reingeniería a sus estructuras gerenciales. La demanda por material impreso ciertamente cambiará y sólo podemos especular en qué dirección lo hará, pero eso no es lo importante. Lo que cuenta es construir empresas que se adapten al cambio.

Los mercados cambian sin dar tregua. El costo de la impresión en comparación con otros medios tiene que seguir descendiendo. Hay algunos asuntos incontrolables: el costo del papel, el costo del correo. Pero esto

afecta a todos. Trate de ingeniarse qué puede cambiar y que los otros no puedan.

7) La inversión en nuevas tecnologías continuará acelerándose y los impresores tendrán que seguir luchando por remodelar y transformar sus empresas.

Las tecnologías no significan nada a menos que resuelvan problemas y cuenten con las personas correctas ([www.drjoewebb.com](http://www.drjoewebb.com)) para ponerlas en práctica. Las tecnologías de la información son esenciales, y no siempre tienen que ser sofisticadas. Hubo una reacción de sorpresa entre los impresores rápidos cuando les dije: "Consigan las direcciones de correo electrónico de sus clientes para notificarles por este medio cuando está listo su trabajo". Algunos preguntaron: "¿Eso se puede hacer?" Muy pocos de ellos lo estaban haciendo. Por supuesto, las tecnologías de impresión y flujos de trabajo son esenciales. Encuentre los cuellos de botella y despéjelos. No trate de remediarlos con paños de agua tibia.

8) La redefinición de propósitos y el manejo de medios combinados ('Cross-media') serán mercados en crecimiento, pero usted deberá decidir sobre su incursión en ellos.

Utilice la tecnología a su propia manera. La impresión siempre ha sido un medio de ventas y publicidad. Encuentre maneras de reorientar el propósito de sus trabajos utilizando formas en las que los clientes no hayan pensado y, más importante aún, en formas que ellos nunca creyeron que usted fuese capaz de emplear. Piense en cosas que ellos no puedan imaginarse.

9) El mantener equipos antiguos les está costando a los impresores más dinero que nunca. Los impresores deben ser más productivos, cambiando equipos anticuados y poco eficientes por equipos más nuevos y productivos. La inversión de capital es la carga más pesada de las empresas de artes gráficas, pero sólo si es la clase equivocada de inversión. La industria debe empezar a utilizar el término "vida competitiva" con mayor frecuencia que el de "vida productiva". La vida competitiva reconoce los cambios del mercado y el hecho de que la producción compite con otros medios por la atención de

los ejecutivos de comunicaciones. La vida productiva es realmente un término contable. Usted se puede convencer a sí mismo de que está ganando dinero con unos pocos trazos de lápiz, pero en medio de ese proceso puede estar en realidad perdiendo la guerra de las comunicaciones.

10) Para sobrevivir, los impresores deben llegar a ser más visionarios acerca de las necesidades de sus clientes ([www.drjoewebb.com](http://www.drjoewebb.com)), en lugar de dedicarse a pensar por sí mismos hacia dónde orientar sus negocios.

Pensar como un cliente es descabellado. Lo único extraño es pensar como un competidor. Esto no quiere decir que los impresores estén cayendo en la categoría de los “ferrocarriles que jamás pensaron que estaban en el negocio del transporte”, por no definirse como integrantes del negocio de “las comunicaciones”. No sé si los impresores están o no en el negocio de las comunicaciones, porque no son los dueños del contenido que se necesita comunicar. Entran en contacto con el contenido y con frecuencia le dan forma y figura, lo cual me parece a mí incluso como una producción a la medida, pero esta discusión es mejor dejarla para un bar o un salón de clase.

Pero ¿quién dice que el contenido que se está transformando debe tener forma física?

Yo sé que los impresores ofrecen servicios de distribución y que a menudo son los expertos en obtener el mejor provecho del sistema postal, con lo cual se les ahorra a los clientes millones de dólares anuales en tarifas postales innecesarias, o se les ayuda a planear sus envíos de correo para lograr entregas más rápidas. Pero ¿en realidad todo se queda ahí, cuando se sabe más acerca de las estructuras de tarifas postales que los empleados del servicio postal? No debería ser así, por lo menos para los propietarios que conocen los objetivos de sus clientes.

Los negocios que habrán sobresalido hacia el año 2010 son aquellos que buscan la novedad y utilizan los medios y tecnologías de las comunicaciones a título personal.

Saben los motivos por los que los clientes mandan a imprimir sus trabajos, saben cuáles son los objetivos globales de sus clientes y tienen un conocimiento profundo de la manera de pensar de estos. Saben que los costos se disminuyen contando las personas debidamente calificadas, los conocimientos y la experiencia, y la tecnología correcta (en este mismo orden) y sus empleados están en capacitación y experimentación permanentes. Lo más importante es que estas organizaciones miran las cosas de la misma manera como lo hace el comprador de material impreso. En consecuencia, sus ganancias son continuas y previsibles, no eventos repentinos y “de suerte”.

El sector gráfico en el Perú no es ajeno a las tendencias que se están dando a nivel mundial como a continuación pasaremos a revisar.

#### **1.1.1. *El sector grafico en el Perú***

El Directorio Central de Empresas y Establecimientos elaborado por el INEI, ha registrado a fines del 2014, 1 millón 883 mil 531 empresas que realizan actividad económica. Esta información proviene de los censos económicos y encuestas que ejecuta el Sistema Estadístico Nacional (SEN) y de los registros sectoriales como el que proviene de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT).

El 94.92% de las empresas del país se encuentran clasificadas como microempresa cuyas ventas anuales no superan los 540 mil nuevos soles o 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

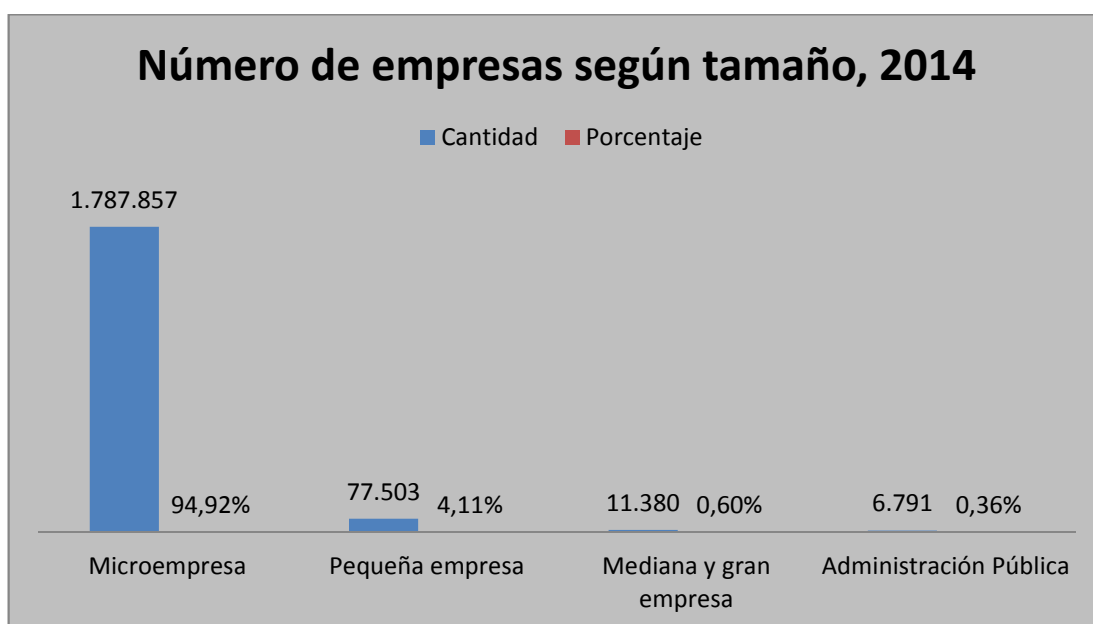
El 4.11% de las empresas del país se encuentran clasificadas en el segmento pequeña empresa (empresas con ventas entre 150 y 1,700 UIT) y el 0,6% son mediana y gran empresa. El 0,36% restante pertenece al Sector Público. (INEI; 2014: 07)

Cuadro Nro. 1.1

**Perú: Número de empresas según tamaño, 2014**

Segmento empresarial	Cantidad	%
Microempresa	1,787,857	94.92%
Pequeña empresa	77,503	4.11%
Mediana y gran empresa	11,380	0.60%
Administración Pública	6,791	0.36%
	<b>1,883,531</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente.* Instituto Nacional de Estadística e Informática.



*Figura Nro. 1.1 Perú: Número de empresas según tamaño, 2014.* Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Por otro lado, las 1'883,531 empresas registradas a fines del 2014 por el INEI, se encuentran clasificadas por actividad de acuerdo al siguiente cuadro:



## Cuadro Nro. 1.2

**Perú: Número de empresas según actividad económica, 2014**

<b>Actividad económica</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas	879,421	46.69%
Servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial	188,730	10.02%
Industrias manufactureras	161,795	8.59%
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	155,580	8.26%
Transporte y almacenamiento	90,598	4.81%
Otras actividades	407,408	21.63%
	<b>1,883,531</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente.* Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Por otra parte, se entiende por actividad manufacturera a la transformación física y química de materiales y componentes en productos nuevos. Las empresas dedicadas a esta actividad, a fines del 2014 ascendieron a 161 mil 795 empresas de las cuales el 93,81% son microempresas, el 5,13% son pequeñas empresas y el 1,06% corresponde a la mediana y gran empresa.

Por otro lado, el 51,71% de las empresas manufactureras se concentran en la región de la provincia de Lima. (INEI; 2014: 08)

## Cuadro Nro. 1.3

**Perú: Número de empresas según rubro, 2014**

<b>Actividad económica</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Industria textil y de cuero	51,694	31.95%
Industria Alimenticia	27,602	17.06%
Fabricación de productos metálicos	24,609	15.21%
Industria de madera y muebles	24,916	15.40%
Industria de papel, imprenta y reproducción de grabaciones	19,480	12.04%
Otras actividades de manufactura	13,494	8.34%
	<b>161,795</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente.* Instituto Nacional de Estadística e Informática.

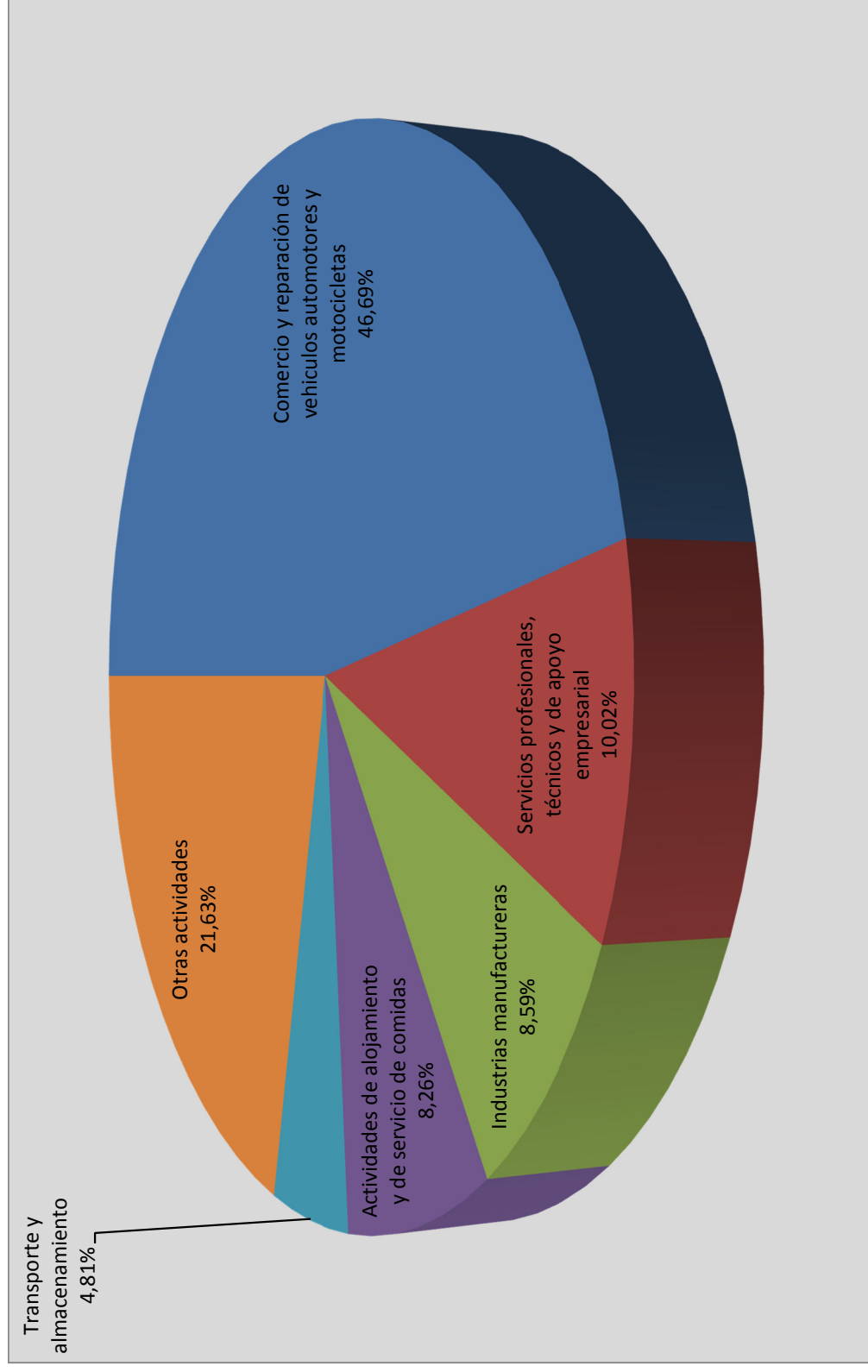
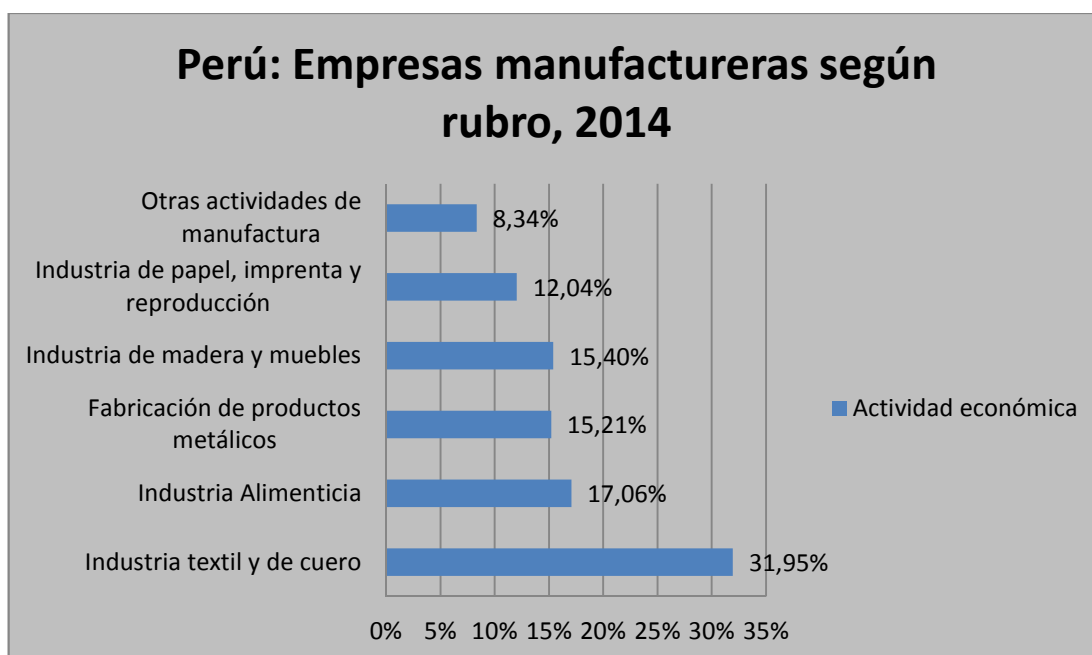


Figura Nro. 1.2 Perú: número de empresas según actividad económica, 2014. Instituto Nacional de Estadística e Informática.



*Figura Nro. 1.3 Perú: empresas manufactureras, 2014.* Instituto Nacional de Estadística e Informática.

El 43.77% de las empresas manufactureras del país se concentran en el departamento de Lima.

*Cuadro Nro. 1.4*

**Perú: Número de empresas según departamento, 2014**

Departamento	Cantidad	%
Lima	824,501	43.77%
Arequipa	108,846	5.78%
La Libertad	98,122	5.21%
Piura	80,038	4.25%
Junín	69,971	3.71%
Lambayeque	68,136	3.62%
Prov. Const. del Callao	62,734	3.33%
Cusco	69,686	3.70%
Ancash	55,716	2.96%
Ica	47,470	2.52%
Cajamarca	40,699	2.16%
Otros Dptos.	357,612	18.99%
	<b>1,883,531</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente.* Instituto Nacional de Estadística e Informática.

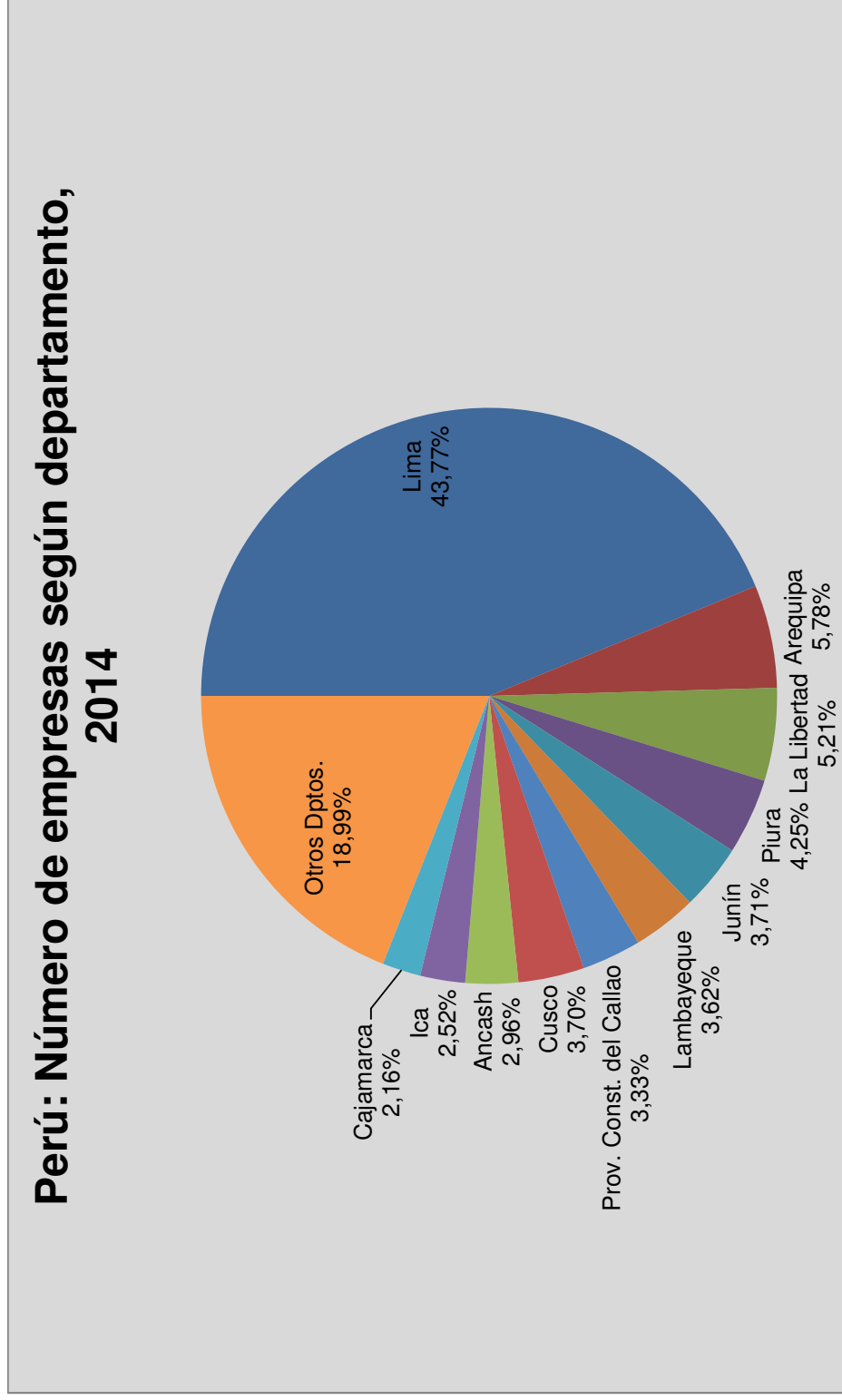


Figura Nro. 1.4 Perú: número de empresas según departamento, 2014. Instituto Nacional de Estadística e Informática.

En Lima Metropolitana se tienen registradas 88 mil 822 unidades manufactureras que representan el 10,01% del total de empresas de Lima Metropolitana y el 54,87% de las empresas manufactureras a nivel nacional.

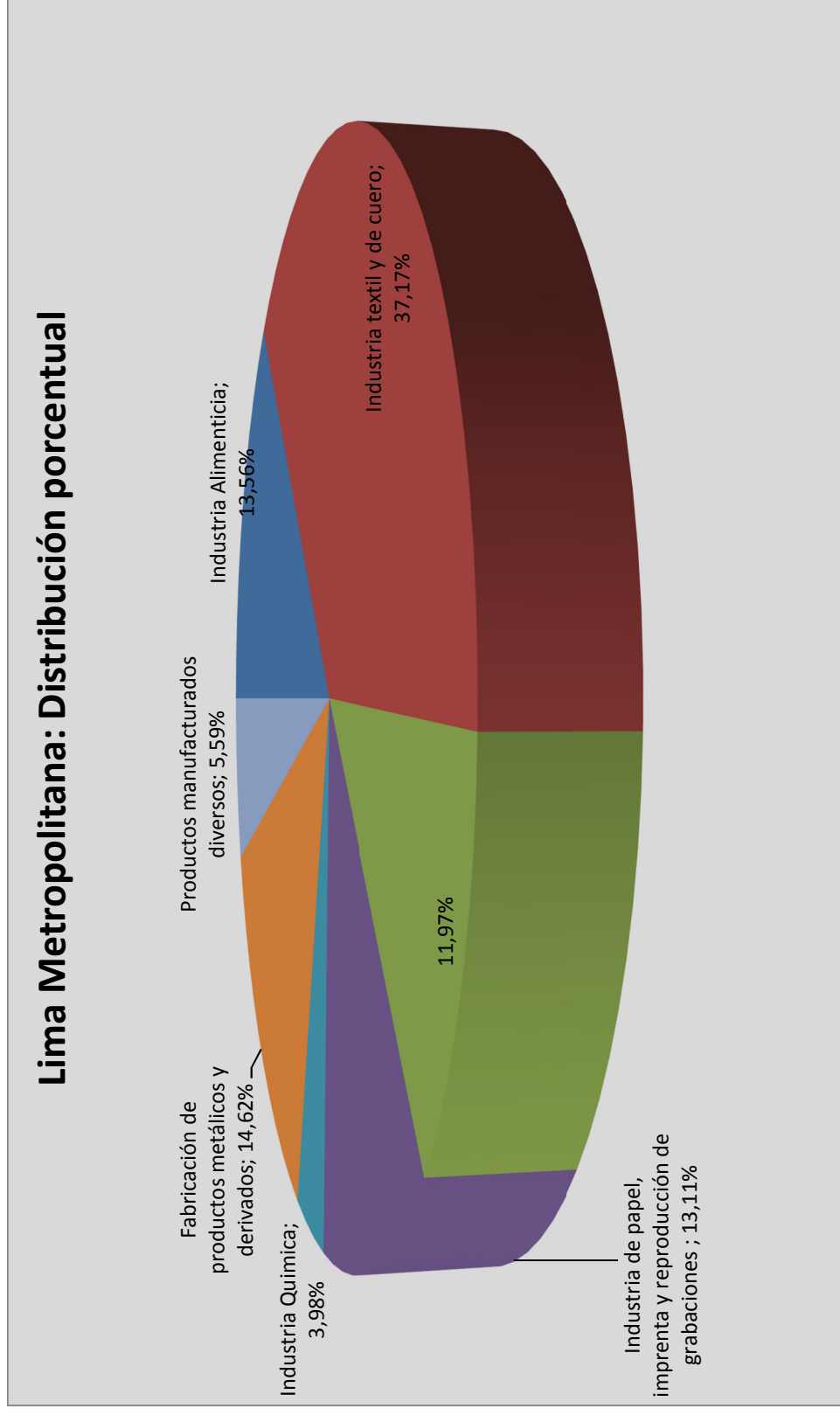
Dentro de las actividades de manufactureras resalta la participación de la industria textil y de cuero con 37,17% del total. Le siguen en orden de importancia, las empresas dedicadas a la fabricación de productos metálicos con 14,62%, la industria alimenticia con el 13,56% y la industria de papel, imprenta y reproducción de grabaciones con 13,11%.

*Cuadro Nro. 1.5*

**Lima metropolitana: empresas manufactureras, según actividad económica, 2014**

<b>Actividad económica</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Participación</b>
Industria Alimenticia	12,044	13.56%
Industria textil y de cuero	33,015	37.17%
Industria de madera y muebles	10,632	11.97%
Industria de papel, imprenta y reproducción de grabaciones	11,645	13.11%
Industria Química	3,535	3.98%
Fabricación de productos metálicos y derivados	12,986	14.62%
Productos manufacturados diversos	4,965	5.59%
	<b>88,822.00</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente.* Instituto Nacional de Estadística e Informática.



*Figura Nro. 1.5 Lima metropolitana: empresas manufactureras, según actividad económica, 2014.* Instituto Nacional de Estadística e Informática.

De acuerdo con la nueva versión CIIU revisión 4 (Código Industrial Internacional Uniforme) el sector manufacturero a analizar pertenece a la división 18, grupo 181 y clase 1811 denominada impresión que comprende las siguientes actividades:

Impresión de periódicos, revistas y otras publicaciones periódicas, libros y folletos, música y partituras, mapas, atlas, carteles, catálogos publicitarios, prospectos y demás publicidad impresa, sellos de correos, timbres fiscales, documentos de título, cheques y otros documentos de garantía, diarios, calendarios, formularios comerciales y otros materiales impresos de uso comercial, papel de correspondencia y otros materiales impresos mediante impresión tipográfica, impresión por offset, foto grabación, impresión flexo gráfica e impresión en otros tipos de prensa, máquinas autocopistas, impresoras, estampadoras, etc., incluida la impresión rápida.

Impresión directamente sobre textiles, plástico, vidrio, metal, madera y cerámica (excepto estampado xerográfico de textiles y prendas de vestir).

Los materiales impresos suelen estar sujetos a derechos de autor.

Se incluye también la impresión en etiquetas o marbetes (por procedimientos litográficos, de rotograbado, flexográficos u otros procedimientos).

No se incluyen las siguientes actividades:

- ✓ Estampado serigráfico de textiles y prendas de vestir; véase la clase 1313.
- ✓ Fabricación de artículos de papel, como carpetas; véase la clase 1709.
- ✓ Edición de materiales impresos; véase el grupo 581.
- ✓ Fotocopiado de documentos; véase la clase 8219. (INEI ; 2010: 65)

Particularmente, el sector de fabricantes de láminas escolares está conformado por alrededor de 10 empresas, entre las que destacan nítidamente: Corporación grafica Huascaran, Corporación grafica Navarrete,

Parrots, Aprendo rápido, Tarea fácil, Maryland, Colección Sipan, Imágenes, entre otras colecciones.

### **1.1.2. La corporación grafica huascarán**

Corporación grafica Huascarán, es la empresa objeto del presente estudio y fue fundada hace más de 60 años como «Litografía e imprenta Huascarán» por encontrarse en la calle del mismo nombre en el distrito de la Victoria.

Durante los inicios, se enfocó en elaborar láminas didácticas escolares dirigidas a los estudiantes de estudios primarios y de la zona de Lima. Con el paso de los años, amplió la cantidad de temas educativos abarcando asignaturas más complejas, permitiéndole llegar a estudiantes de grado secundario y ampliando posteriormente las ventas a nivel nacional.

Actualmente sus instalaciones se encuentran en el distrito de Breña y maneja más de mil números en la colección de láminas que abarcan temas desde Historia del Perú, Religión, Geografía, Biología, Anatomía Humana, Zoología, Botánica, Historia Universal, Educación cívica, Deportes, Literatura, hasta folclore.

Corporación grafica Huascarán declara su **Misión** como «ser la empresa que proporciona al segmento escolar láminas didácticas educativas, que puedan satisfacer más allá de sus expectativas, su necesidad de conocimiento y aprendizaje, a un precio al alcance de las grandes mayorías». En la misión se define objetivamente su enfoque a segmentos como el C, D y E y aunque llega a todos los estratos socio económicos, un importante porcentaje de sus ventas van a la base de la pirámide social.

**La Visión** de corporación gráfica Huascarán es la de mantenerse y posicionarse como la empresa líder en productos educativos que sirvan como herramienta en la formación de conocimientos y valores de los futuros



estudiantes Peruanos. Visión que posiblemente le fue favorable durante los inicios y buena parte de su vida empresarial, pero que con el correr de los años, el rápido desarrollo del software de diseño gráfico, el ingreso de nuevos competidores y el auge del internet, han revertido esta situación, configurándose un nuevo mapa de competidores y de participación de mercado.

Corporación grafica Huascarán, tiene una estructura **organizacional**, de acuerdo al organigrama de la figura Nro. 1.6, con una gerencia general apoyada por el área de sistemas y diseño gráfico, además como departamentos de línea, operaciones, ventas y administración.

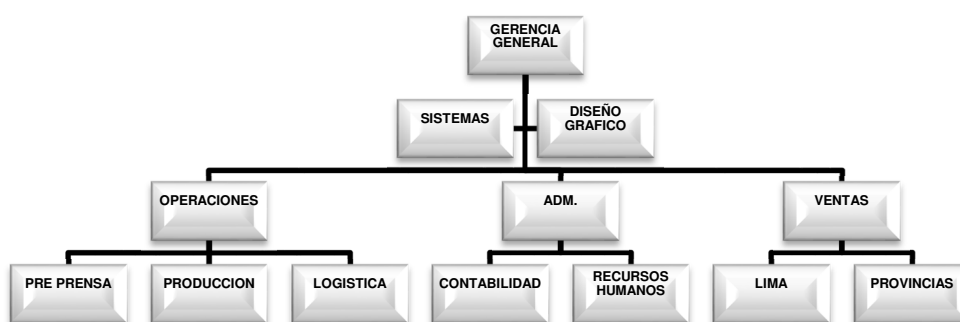


Figura Nro.1.6 **Organigrama corporación grafica huascarán.** Manual de Administración Corporación Gráfica Huascarán (elaboración propia).

El área de sistemas da soporte informático a toda la empresa en los aspectos de facturación, inventarios, planillas de personal, créditos y cobranzas, entre otros reportes.

Diseño gráfico es un área también de soporte y es la encargada de desarrollar los nuevos productos con software de reconocidas marcas y de las más recientes versiones.

Operaciones es el departamento de línea y de primer orden, su proceso se inicia en pre prensa, donde a través de fotolitos (películas de diseños) se realiza la insolación en las placas Offset para la impresión. En el área de producción se realiza propiamente la impresión de los diseños, previo corte inicial del papel y corte final. Finalmente, el área logística, que tiene a su cargo el almacén de materias primas, inventario en proceso, almacén de productos terminados y despacho de pedidos.

El departamento de administración tiene a su cargo la contabilidad de la empresa y los temas relacionados con recursos humanos. Finalmente el área de ventas, responsable de las ventas en Lima y a nivel nacional.

La descripción de los **Recursos Humanos** está caracterizada por los siguientes puestos:

El Gerente General, profesional con formación universitaria en Administración de empresas, con amplia experiencia en el sector gráfico y como competencias carácter proactivo, liderazgo, motivador y predispuesto al trabajo bajo presión.

Jefe de Sistemas, profesional con estudios en Ing. de sistemas, con una experiencia siete años en la implementación y desarrollo de sistemas de información empresarial, con facilidad para trabajar en equipo y capacidad de comunicación a todo nivel de la empresa.

Personal de Sistemas, profesionales con estudios en Ing. De sistemas y/o de formación técnica (Idat, Cibertec), con una experiencia al menos cuatro años en la implementación y desarrollo de sistemas de información empresarial, orientados a resultados y trabajo bajo presión.

Jefe de Ventas, profesional con estudios de administración de empresas o Marketing (Idat, Cibertec, Isil) con experiencia de al menos cuatro años en el sector gráfico y conocimiento del mercado, experiencia en el manejo de personal de ventas y distribuidores del rubro, facilidad para interrelacionarse con personas de todo nivel socioeconómico y con cartera de clientes.

Personal de Ventas, un asistente de ventas y tres encargados de cuentas (Mayoristas, Distribuidores y Provincias) con estudios en administración de empresas, Marketing o afines, con experiencia mínima de tres años en manejo de fuerza de ventas, conocimiento del mercado gráfico, proactivos y orientados a resultados.

Jefe de Contabilidad, profesional con estudios en Contabilidad empresarial, con una experiencia mínima de diez años en reconocidas empresas, amplia experiencia en el manejo de reportes y estados financieros mensuales, facilidad para interrelacionarse con otras áreas de la empresa.

Personal de Contabilidad, profesionales con estudios de contabilidad, nivel universitario y/o técnico, experiencia mínima de al menos cuatro años en empresas reconocidas, facilidad para interrelacionarse con otras áreas de la empresa, orientados a resultados y proactivos.

Diseño Gráfico, profesionales con estudios técnicos concluidos en diseño gráfico (Senati, Idat, Cibertec, Usil, Ipad, entre otros) manejo de photoshop, illustrator, Corel Draw, entre otros aplicativos, cuentan con una experiencia mínima de al menos cuatro años en reconocidas empresas.

Secretaria y Recepción, damas con estudios de secretariado en reconocidos institutos, manejo de Microsoft office a nivel intermedio, dinámicas y con amplia iniciativa.

Supervisor de Planta, profesional con formación universitaria o técnica, conocimiento de pre-prensa, experiencia mínima de ocho años en el sector grafico o afín, dinámico, don de mando, orientado en el logro por objetivos, entre otras competencias.

Técnicos de Producción, personal con formación técnica en el Senati, experiencia en el manejo de impresoras Offset al menos cuatro años, proactivos y dinámicos.

Maquinista de Corte, personal con experiencia en el manejo de cortadora de papel industrial, con estudios técnicos en el Senati, dinámicos y proactivos.

Almaceneros, con estudios en instituto superior (Senati, Idat, Isil) experiencia en manejo de inventarios de materias primas, productos en proceso y terminados de al menos tres años.

Despacho y Reparto, jóvenes para trabajo operativo y de reparto, cuentan con al menos secundaria completa y brevete particular.

Vigilancia y limpieza, para la selección del personal de vigilancia y limpieza, se puede contar con los servicios de una empresa del rubro.

**El producto**, objeto de la empresa es la lámina didáctica escolar, que presenta las siguientes características:

*Cuadro Nro. 1.6*

**El producto**

DESCRIPCION	ESPECIFICACION
Material	Papel Couche
Gramaje	90 grs / mt2
Medidas	33.5 x 21.5 cms
Tira	Full color
Retira	Color negro

*Fuente.* Corporación Grafica Huascan

Una lámina escolar puede presentar varias imágenes (de 4 a 8 imágenes/lámina) y en algunos casos puede ser a tamaño completo (33.5 x 21.5 cms) la resolución de las imágenes debe ser como mínimo de 200 líneas por centímetro, como se muestra en los cuadros del anexo Nro. 2.

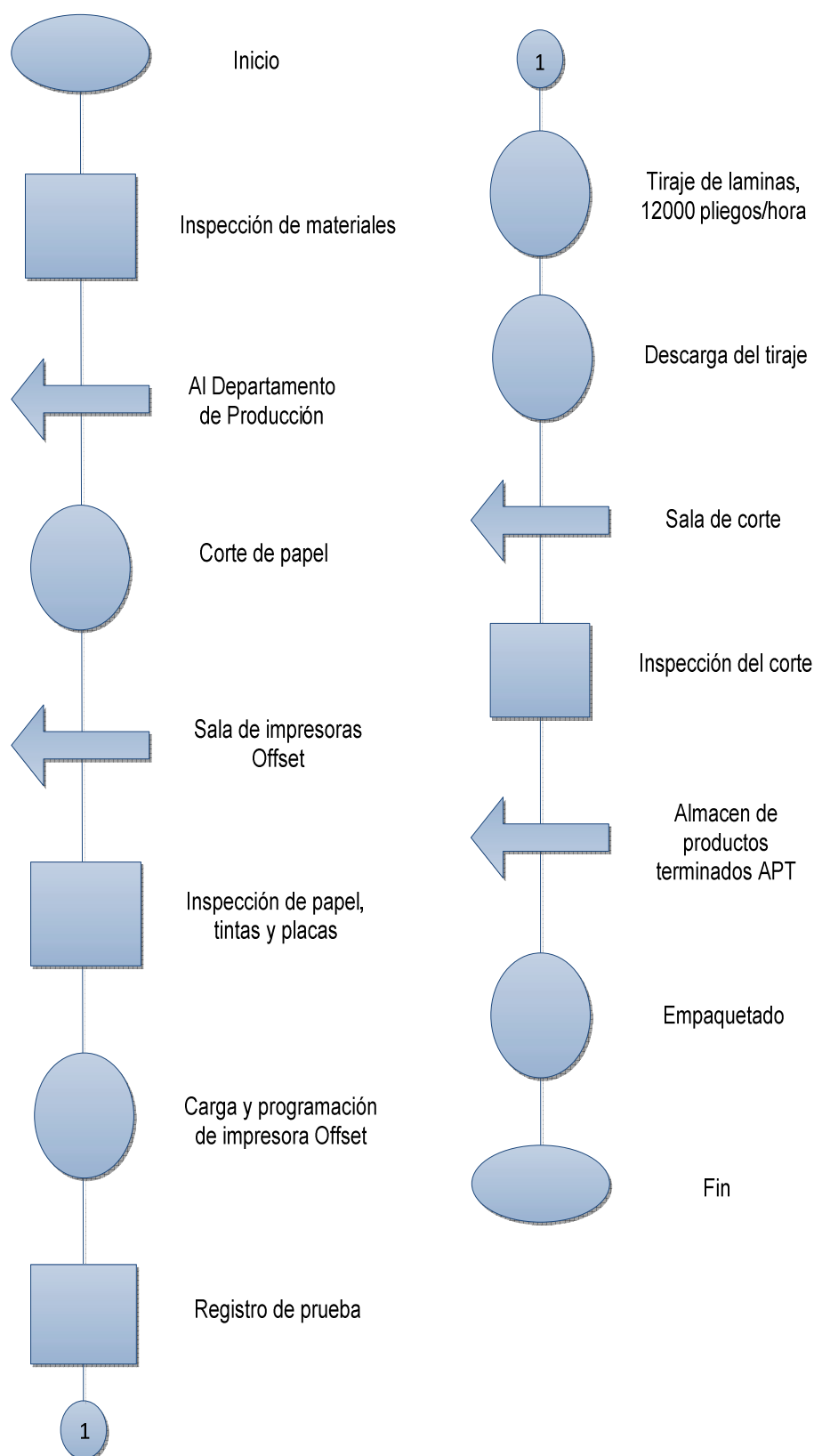
El proceso productivo se inicia con el ingreso de materiales directos que son básicamente el papel Couche de 90 gramos y la tinta industrial, previamente hay una inspección del papel, el pliego completo mide 69x89 cms y se corta en medidas de 44.5 x 34.5 cms que ocupa dos laminas escolares, esta operación se realiza en la sala de corte.

Paralelo al ingreso del papel, se adicionan las placas de acero insoladas, el juego incluye cinco, una por color (magenta, cyan, amarillo, negro) y color negro para la retira.

Se inicia la carga de máquina, que consiste en colocar las placas en la máquina impresora Offset de cinco cuerpos y por lo tanto de cinco colores, cargar de tinta los recipientes, limpiar el cilindro de goma poliuretánica (mantilla) de cada color, realizar la carga de papel y comenzar con la impresión de prueba o también conocida como registro, que consiste en hacer encajar la impresión de cada color en un mismo espacio y orientado por guías en forma de círculo con una cruz en el centro. Este proceso se realiza con baja velocidad en el equipo (200 pliegos/hora) en el caso que algún color no encaje, se procede a recolocar la placa offset de forma manual en el cuerpo de la impresora que corresponda la falla y se continua registrando la impresión en baja velocidad, este proceso de registro implica una merma de papel y de acuerdo a los estándares de producción puede llegar a un 3% de resma, si consideramos que una resma trae 500 pliegos de papel de 69x89 cms se puede proyectar la merma de producción.

Cuando la operación de registro ha sido satisfactoria, se da inicio a la impresión (7,000 pliego / hora, velocidad promedio) y como cada pliego ocupa dos laminas, se obtiene 14,000 láminas / hora Standard que servirá para el cálculo de producción y requerimiento de equipo.

Las láminas impresas pasan nuevamente a la sección de guillotina para darle un refilado final, finalmente van a almacén para ser empaquetados en unidades de 500 láminas/paquete. La figura Nro. 1.7 muestra un Diagrama de análisis de Proceso para la fabricación de láminas escolares D.A.P.



**Figura Nro. 1.7 Diagrama de análisis de procesos DAP, fabricación de láminas didácticas.** Corporación Grafica Huascarán

Del proceso de producción se puede determinar que hay dos equipos importantes en el balance de inversiones, que son la impresora Offset de cinco colores que se muestra en la figura Nro. 1.8 y la guillotina para cortar papel en la figura Nro. 1.9, a continuación las especificaciones de cada equipo.



*Figura Nro. 1.8* **Impresora Offset Printmaster GTO 52-5.** Corporación Grafica Huascaran

**Descripción del equipo:**

Tamaño máximo del papel: 360x520 mm (14.17x20.47")

Tamaño mínimo: 105x180 mm (4.13x7.09")

Área de la imagen: 340x505 mm

Velocidad de impresión: 8,000 pliegos/hora

Longitud: 4960 mm (195.28")

Ancho: 1720 mm (67.72")

Altura: 1580 mm (62.2")

Peso aprox.: 6410 kg (14134.05 lbs.)

Potencia: 11 KW



*Figura Nro. 1.9 Guillotina Polar 90 ST. Corporación Grafica Huascarán*

Láminas Huascarán en sus inicios y durante la mayor parte de su existencia, ha tenido una importante **participación de mercado** y es que ser pionero en un mercado y competir con pocas empresas, permitió márgenes de utilidad interesantes para sus accionistas. A mediados de los noventa y con el desarrollo del diseño gráfico, se crearon las condiciones propicias para el ingreso de nuevas empresas al mercado gráfico y en especial el de las láminas didácticas.

Es así como a comienzos del 2013 la empresa Huascarán toma la iniciativa de hacer un sondeo de información en el mercado mayorista de Lima (Mercado Central) cada año y en base a las compras de láminas escolares de los mayoristas, realizadas durante el año 2013, se sabe también que aproximadamente un 50% de las ventas anuales de Huascarán se destinan al centro de Lima y el otro 50% restante a provincias, el mismo parámetro se asumió para las demás colecciones, pudiendo establecerse una participación de mercado como la mostrada en el cuadro Nro. 1.7, donde se pudo determinar un valor esperado para la marca Huascarán.



Cuadro Nro. 1.7

**Participación de mercado, laminas escolares**

DESCRIPCION	2013		2014	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Huascarán	35,600,000	23.46%	42,360,000	23.67%
Navarrete	34,520,000	22.75%	39,650,000	22.15%
Parrots	19,200,000	12.65%	23,750,000	13.27%
Imágenes	23,400,000	15.42%	26,230,000	14.66%
Otras marcas	39,000,000	25.71%	46,980,000	26.25%
<b>TOTALES</b>	<b>151,720,000</b>	<b>100.00%</b>	<b>178,970,000</b>	<b>100.00%</b>

DESCRIPCION	2013	2014
Cantidad de Laminas	151,720,000	178,970,000
Población escolar	8,471,338	8,400,421
Consumo percapita	18	21
<b>En unidades</b>		

*Fuente.* Corporación Grafica Huascarán

Para el año 2014, se volvió a realizar una prospección similar a la del año 2013, lográndose un estimado de participación ligeramente superior con respecto al año anterior y en el que Huascarán ya no tenía la mayor participación de mercado, si no que la misma se encontraba en el segmento de otras marcas sin embargo dicho segmento cuenta con alrededor de ocho colecciones de láminas nuevas y pequeñas empresas, lo que significa que si individualizamos por marca o colección, Huascarán todavía cuenta con la mayor participación de mercado.

La Cobertura de ventas de la empresa es a nivel nacional, en Lima utiliza dos canales de comercialización, el primero es el de los mayoristas ubicados en los alrededores del mercado central del Cercado de Lima, en este canal las ventas son de tipo vertical es decir al por mayor. El segundo canal es el de los distribuidores especialistas, que hacen ventas al detalle o de tipo horizontal y se encuentran localizados estratégicamente en los polos de consumo en Lima con territorio de ventas definido.

*Cuadro Nro. 1.8*

**Número de alumnos matriculados en el sistema educativo nacional, 2005 – 2014 (miles de personas)**

Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	8 595.4	8 608.3	8 704.9	8 574.5	8 598.7	8 560.9	8 380.8	8 029.6	8 471.3	8 400.4

*Fuente.* Ministerio de Educación - MINEDU - Censo Escolar, Unidad de Estadística Educativa.

*Cuadro Nro. 1.9*

**Perú: Producto Bruto Interno, periodo 2005 – 2014 (millones de nuevos soles del 2007)**

Concepto / Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1. Demanda Interna	237,916	264,934	296,928	337,214	326,108	374,652	403,390	433,409	463,303	473,350
2. Exportaciones	90,527	91,251	97,501	104,429	103,669	105,044	112,310	118,818	117,289	116,120
4. Importaciones	54,471	61,587	74,736	92,720	77,193	97,316	108,648	120,954	124,491	122,625
3. Producto Bruto Interno	273,971	294,598	319,693	348,923	352,584	382,380	407,052	431,273	456,101	466,844

*Fuente.* Instituto Nacional de Estadística e Informática y BCRP.

Para las ventas en Provincias, se cuenta con clientes mayoristas en las capitales y ciudades importantes de los principales departamentos del Perú, como Piura, Sullana, Chiclayo, Trujillo, Chimbote, Ica, Arequipa, Moquegua, Tacna, Puno, Cusco, Ayacucho, Junín, Cajamarca, Iquitos, Pucallpa, entre otras ciudades.

La evolución económica-financiera para el periodo 2013-2014, ha sido favorable debido al proceso de mejora continua implementado en la empresa desde fines de la década anterior, sin embargo y en relación al marco teórico del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, la empresa Huascarán ha debido enfrentar nuevos competidores, nuevas empresas portadoras de productos sustitutos como la conectividad a internet, el poder de negociación de los clientes entre otros factores, los mismos que han fortalecido a la empresa para dirigirse a mejores niveles de competitividad en base a los indicadores estratégicos.

De acuerdo al acápite anterior, el panorama del sector de láminas didácticas muestra un nuevo mapa del mercado, que se presenta con el ingreso de nuevos competidores, un acelerado desarrollo de software para diseño gráfico cada vez más accesible a todas las personas y empresas, y el fuerte auge del internet, que permite tener conectividad a la mayoría de hogares, aunque todavía preferentemente a los hogares del segmento socio económico A, B y parte del C y en menor grado D y E.

Aunque el cuadro Nro. 1.9 demuestra cifras de la tendencia creciente de la economía en el Perú, las mismas muestran la evolución en conjunto y que el sector de láminas escolares es un micro mercado del sector gráfico de actividades de impresión y con características singulares.

En cuanto a lo relacionado al nivel de competitividad en la empresa Huascarán, durante el taller de Balance scorecard desarrollado en sus instalaciones, se aplicó un cuestionario sobre competitividad conformado por

33 preguntas y con respuestas que iban de una escala del 10% al 100%, para marcar de acuerdo a la percepción del participante del taller. Los resultados que arrojó el cuestionario de competitividad no eran muy alentadores y por el contrario bastante preocupantes, se supo que muy pocos colaboradores conocían la misión, visión y filosofía de la empresa; el nivel máximo de estudios del personal táctico y directivo era bastante modesto, muy pocos de ellos tenían estudios superiores; poca cantidad del personal tenía claro los objetivos de la empresa generando una sensación no inclusiva en la empresa y de baja calidad en el clima laboral. Así mismo pocos colaboradores conocían la estructura organizacional e historia de la empresa al igual que desconocían las fortalezas y debilidades de la misma.

Es importante también destacar que para medir el nivel de competitividad en la empresa Huascarán, todavía se seguía empleando los estados financieros y de resultados, que como sabemos son necesarios, pero no suficientes para el nuevo entorno globalizado que se está viviendo. En resumen, el cuestionario aplicado dio como resultado un 47% de competitividad a nivel general para la empresa.

Resultado que por cierto contrasta bastante con los indicadores de una organización altamente competitiva, como a continuación se detalla:

- 🚦 100% de eficiencia
- 🚦 100% satisfacción del cliente
- 🚦 Cero minutos en cambio de modelo
- 🚦 Cero quejas
- 🚦 Cero inventarios
- 🚦 Cero mermas
- 🚦 Cero rechazos
- 🚦 Cero re trabajos
- 🚦 Cero rotación de personal
- 🚦 100% implantación de sugerencias
- 🚦 100% de participación del personal en la solución de problemas
- 🚦 100% de satisfacción a nivel de clima laboral

Los planes estratégicos de la empresa Huascaran, involucran hacer un replanteo de todos sus recursos con los que cuenta, trazarse objetivos de corto y largo plazo y finalmente establecer la estrategia de cómo lo va a hacer y ¿Con quiénes? Para ello es importante contar con una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de acuerdo con el cuadro Nro. 1. 10 que permita analizar los componentes al interior de la empresa y como utilizarlos, al igual que los componentes de entorno exterior de la empresa. Es necesario redefinir la misión y visión de la empresa que marque el rumbo de la misma, que durante muchos años le fue favorable.

*Cuadro Nro. 1.10*

**Componentes del análisis foda**

<b>Factores que favorecen el logro de los objetivos</b>	<b>Factores que obstaculizan el logro de los objetivos</b>
<b>FORTALEZAS:</b> Se denominan fortalezas o “puntos fuertes” a aquellas características propias de la organización que le facilitan o favorecen al logro de los objetivos.	<b>DEBILIDADES:</b> Se denominan debilidades o “puntos débiles” a aquellas características propias de la organización que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.
<b>OPORTUNIDADES</b> Se denominan oportunidades a aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la organización y que podrían favorecer el logro de los objetivos.	<b>AMENAZAS:</b> Se denominan amenazas a aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la organización y que podrían afectar negativamente el logro de los objetivos.

*Fuente.* Taller de indicadores de gestión, tecnológico de Monterrey

Redefinir igualmente la cadena de valor, demarcando aquellas actividades y procesos que dan valor a la empresa y a la marca. Al declarar el problema, es importante describir la empresa a estudiar desde cuatro perspectivas para tener un mejor conocimiento de su problemática.

La perspectiva del personal (crecimiento y aprendizaje) enmarca quizá el activo más importante que tienen hoy las empresas y comprende el conocimiento y experiencia con que cuentan los trabajadores, tanto profesionales como operativos, en nuestro particular caso, estamos ante una empresa de estructura familiar y donde la mayoría del personal administrativo no guarda una relación del perfil requerido con las competencias del puesto.

Existen actividades importantes dentro de la perspectiva de procesos, que debieran ser tomados en cuenta como claves en la mejora de la empresa, entre ellos la rotura de stock, cantidad de merma producida en la producción, tiempo de atención de pedidos, número de pedidos devueltos, que generan valor desfavorable para la empresa y son percibidos rápidamente por los clientes, procesos que si son bien conducidos pueden determinar una posición favorable para el negocio.

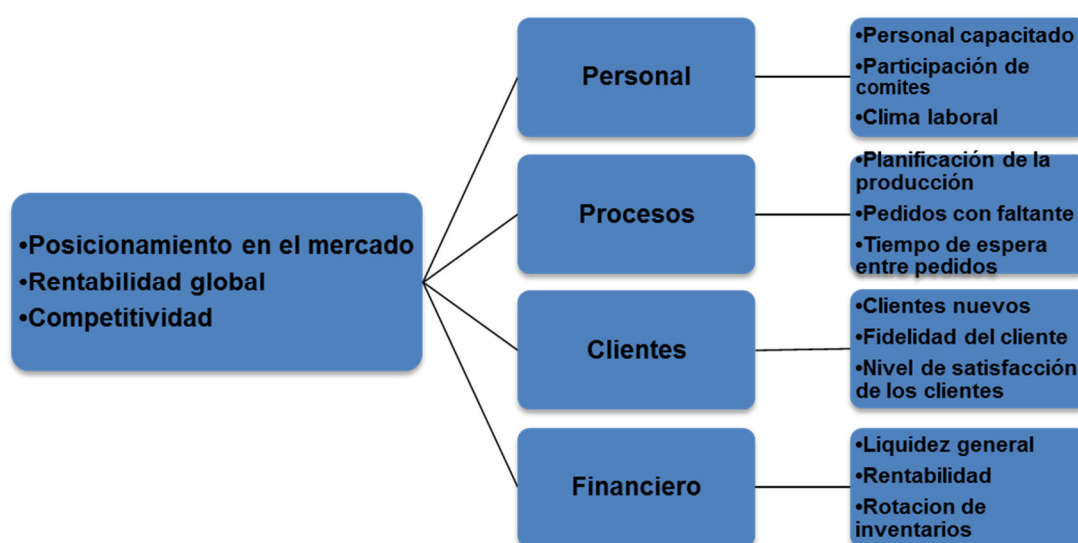
La tercera perspectiva los clientes, considerado como el activo más importante para las empresas, por cuanto ya no existe una fidelidad tan marcada hacia la marca o producto, si no que se busca el producto o servicio que se diferencie de los demás, tenga disponibilidad oportuna y precio asequible, en este particular caso la empresa cuenta con una importante cartera de clientes con los que mantiene una relación de varias décadas en algunos casos y otros que son relativamente nuevos en el rubro de láminas escolares.

Finalmente, la cuarta perspectiva, la financiera, que deberá tener en cuenta el contexto en el que se encuentra el producto de la empresa y que es la etapa de madurez, entonces no son todos los ratios importantes si no algunos solamente, igualmente se debe tener en cuenta la estacionalidad de las ventas que van con el periodo escolar, por lo que la liquidez será un ratio importante, entre otras consideraciones a tomar.

## 1.2. Formulación del problema

Como variables dependientes a medir podemos mencionar el posicionamiento de la empresa en el mercado, la rentabilidad global, participación de mercado, entre otras y tendrán como variables independientes las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard que son personal, clientes, procesos y financieros. Las variables que a su vez cuentan con indicadores estratégicos de acuerdo a la figura Nro. 1.10

Los indicadores estratégicos remitirán información de manera cuantitativa a cada perspectiva del Balanced Scorecard, quienes a su vez incidirán sobre las variables dependientes.



**DEPENDIENTES**

**INDEPENDIENTES**

**RATIOS**

*Figura Nro. 1.10 Identificación de las variables.* Elaboración propia

Entonces la pregunta que surge es si ¿Es posible establecer indicadores estratégicos que midan la gestión de una empresa del sector gráfico?

## 1.3. Justificación Teórica

Un Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral conforma la plataforma desde donde se estructura el planeamiento estratégico de toda empresa, y la

misión, visión y valores detallan los alcances y el mercado que se va a atender. Es ahí donde los indicadores estratégicos deben estar alineados con los pilares que conforman el Balanced scorecard orientados a los clientes, personal, procesos y finanzas, que en conjunto forman un mapa estratégico de causa-efecto, en el que, si el personal realiza eficientemente los procesos de valor para el cliente, estos van a redundar en beneficios económicos y por lo tanto financieros para la empresa.

En otras palabras, es importante formar y orientar al personal a través de talleres o cursos de capacitación acerca de los planes de la empresa para el futuro y de lo que se espera que generen como valor para el cliente, originando de esta manera un proceso de mejora continua y competitividad que asegure una continuidad empresarial en el tiempo.

Los sistemas y la tecnología tienen un papel importante en esta consolidación de la información, ya que con los reportes adecuados podremos medir a través de indicadores la eficiencia y productividad de los procesos y monitorear los cambios que se deban hacer, omitir o mejorar en el planeamiento a largo plazo.

#### **1.4. Justificación Práctica**

El vertiginoso avance de la tecnología y sistemas de información han dado origen a equipos de telefonía móvil y portátiles que han permitido la conectividad y acceso de información a millones de personas en todo el mundo, haciendo que cada vez sean menos las personas que recurran físicamente a un libro para procurarse conocimiento o información, al igual que la aparición de los e-books o libros electrónicos que también han contribuido con su cuota en desmedro de la impresión física.

Por otro lado, en el sector grafico existe el termino imprimir con “valor agregado” que es cuando la empresa es propietaria del medio (Repositorio) y contenido (propiedad intelectual) es decir estamos hablando de una editorial, en el caso de no tener la propiedad



intelectual estamos hablando simplemente de una imprenta o taller gráfico.

Finalmente debemos tener en cuenta la participación de los movimientos ecológicos que cada vez son más influyentes creando conciencia en la conservación y preservación de la madera como materia prima del papel, aconsejando a los usuarios a emplear la modalidad electrónica. Todas estas razones surgen como amenazas para el desarrollo de las empresas del sector gráfico y sustentan la justificación práctica.

**1.5. Objetivos** Dentro de los objetivos del Balanced Scorecard aplicado a una empresa del sector gráfico podemos mencionar las siguientes:

**1.5.1. *Objetivo general***

Implementar indicadores en los procesos que son estratégicos y que estén alineados con el planeamiento a largo plazo de la Corporación gráfica Huascan.

**1.5.2. *Objetivos específicos***

Como objetivos específicos podemos enumerar:

- Establecer indicadores estratégicos desde **la perspectiva de formación y crecimiento**, a fin de incrementar la productividad de las personas.
- Establecer indicadores estratégicos desde **la perspectiva del proceso interno**, a fin de mejorar la eficiencia de la organización.
- Establecer indicadores estratégicos desde **la perspectiva de los clientes**, que incluyan la satisfacción del cliente, la retención del cliente, captación de nuevos clientes, la rentabilidad del mismo y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

- Establecer indicadores estratégicos desde la perspectiva Financiera, para incrementar la rentabilidad y crecimiento sostenido.

## 1.6. Formulación de la hipótesis

La implantación de un Balanced Scorecard en la corporación gráfica Huascarán permitirá la medición integral de la estrategia de dicha organización, en adición al uso de indicadores financieros tradicionales.

### 1.6.1. *Hipótesis principal*

«La implantación de un Balanced Scorecard en la Corporación Gráfica Huascarán permitirá la medición integral de las variables dependientes de participación de mercado, rentabilidad y Posicionamiento de dicha organización, en adición al uso de indicadores financieros».

### 1.6.2. *Hipótesis específicas*

Las hipótesis específicas para este proyecto de investigación están relacionadas con las cuatro perspectivas sobre las que trabaja el Balanced Scorecard, quedando definidas las hipótesis específicas de la siguiente manera:

- ✓ La implantación del modelo de BSC en la perspectiva de **formación y crecimiento**, incrementará la productividad de las personas en la Corporación Gráfica Huascarán.
- ✓ La implantación del modelo de BSC en la perspectiva de **los procesos**, incrementará la eficiencia de la organización en la Corporación Gráfica Huascarán.
- ✓ La implantación del modelo de BSC en la perspectiva de **los clientes**, incrementará la captación de nuevos clientes, retención de los mismos, el nivel de satisfacción de los clientes y en general una

mejor participación de mercado en la Corporación Grafica Huascarán.

- ✓ La implantación del modelo de BSC en la perspectiva **Financiera**, incrementará la rentabilidad y sostenibilidad en la Corporación Grafica Huascarán.

### 1.6.3. Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<b>GENERAL</b> ¿Es posible establecer indicadores estratégicos que midan la gestión de una empresa del sector gráfico?	<b>GENERAL</b> Implementar un modelo de gestión basada en la herramienta de Balanced Scorecard para la Corporación Gráfica Huascanán.  <b>ESPECIFICOS</b> 1. Establecer indicadores estratégicos desde <b>la perspectiva de formación y crecimiento</b> , a fin de incrementar la productividad de las personas. 2. Establecer indicadores estratégicos desde <b>la perspectiva del proceso interno</b> , a fin de mejorar la eficiencia de la organización. 3. Establecer indicadores estratégicos desde <b>la perspectiva de los clientes</b> , que incluyan la satisfacción del cliente, la retención del cliente, captación de nuevos clientes, la rentabilidad del mismo y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. 4. Establecer indicadores estratégicos desde <b>la perspectiva Financiera</b> , para incrementar la rentabilidad y crecimiento sostenido.	<b>GENERAL</b> La implantación de un Balanced Scorecard en la corporación gráfica Huascanán permitirá la medición integral de la estrategia de dicha organización, en adición al uso de indicadores financieros tradicionales.  <b>ESPECIFICAS</b> 1. La implantación del modelo de BSC en la perspectiva de <b>formación y crecimiento</b> , incrementará la productividad de las personas en la corporación grafica Huascanan. 2. La implantación del modelo de BSC en la perspectiva de <b>los procesos</b> , incrementará la eficiencia de la organización en la corporación grafica Huascanan. 3. La implantación del modelo de BSC en la perspectiva de <b>los clientes</b> , incrementará la captación de nuevos clientes, retención de los mismos, el nivel de satisfacción de los clientes y en general una mejor participación de mercado en la corporación gráfica Huascanan. 4. La implantación del modelo de BSC en la perspectiva <b>Financiera</b> , incrementará la rentabilidad y sostenibilidad en la corporación grafica Huascanan.	<b>DEPENDIENTES</b> Posicionamiento en el mercado, rentabilidad global de la empresa, participación en el mercado  <b>INDEPENDIENTES</b> La gestión de la empresa sobre la que se va a medir el efecto de la herramienta BSC, sobre la base de: Personal Procesos, Clientes Financiero	<b>PERSONAL</b> .Personal capacitado .Realización de comités .Productos nuevos vs. .Clima laboral  <b>PROCESOS</b> .Planificación Prod. .Pedidos con faltante .Servicios a terceros .Tiempo de espera ped.  <b>CLIENTES</b> .Clientes nuevos .Fidelidad del cliente .Nivel de satisfacción .Participación de mercado  <b>FINANCIEROS</b> .Liquidez general .Rentabilidad .Rotación de inventarios .Rotación de activo fijo

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

2.1. Marco filosófico o epistemológico 2.2. Antecedentes de investigación

2.3. Marco conceptual - bases teóricas 2.3.1. El origen 2.3.2. El entorno del balanced scorecard 2.3.2.1 El pensamiento sistémico 2.3.2.2 La misión 2.3.2.3 La visión 2.3.2.4 Definición de estrategia 2.3.2.5 El ambiente externo 2.3.2.6 El ambiente interno 2.3.3 El BSC como herramienta de gestión 2.2.3.1 Antecedentes del BSC 2.2.3.2 Las cuatro perspectivas del BSC 2.2.3.3 La perspectiva financiera 2.2.3.4 La perspectiva del cliente 2.2.3.5 La perspectiva del proceso interno 2.2.3.6 La perspectiva del aprendizaje 2.3.4 Desarrollo del balanced scorecard 2.3.4.1 Integración de las perspectivas con la estrategia empresarial 2.3.4.2 Mapa estratégico 2.3.4.3 La presentación de los indicadores 2.3.4.4 La presentación del BSC

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. Marco filosófico o epistemológico**

Para poder establecer el contexto del Balanced Scorecard debemos partir de una de las actividades humanas más importantes que es la de administrar (Koontz y otros; 2008:4) donde explica que desde que las personas empezaron a formar grupos para lograr metas que no podían cumplir como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales y conforme la sociedad ha llegado a depender cada vez más del esfuerzo en grupo y que muchos grupos organizados se han vuelto grandes, la tarea de los gerentes ha ido creciendo en importancia. Así mismo define la administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente y que podría ser ampliada en los siguientes puntos:

1. Como las personas que realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se aplica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear un superávit.

5. La administración se ocupa de la productividad, lo que implica efectividad y eficiencia.

Con respecto al punto 1, la mayoría de autores y estudiosos coinciden plenamente en que la administración consta de cinco funciones gerenciales mencionadas ahí y que dada su importancia subyacente merecen ser ampliadas.

Planeamiento, (Koontz y otros; 2008:30) como punto de partida que define a ésta función administrativa como la que selecciona misiones y objetivos así como las acciones para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir proyectos de acciones futuras de entre alternativas. Por otra parte (Koontz y otros; 2008:106) menciona que los planes proporcionan un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados. La planeación también implica con fuerza la innovación gerencial y cierra la brecha de donde estamos y a dónde queremos ir. También es importante señalar que la planeación y el control son inseparables, cualquier intento por controlar sin una buena planeación no tiene sentido, pues no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección que quieren (el resultado de la tarea del control) a menos de que primero estén seguros de adonde quieren ir (parte de la tarea de planeación). De esta manera, los planes aportan los estándares de control.

Como segunda función administrativa mencionaremos a la Organización que según (Koontz y otros; 2008:30) es esa parte de la administración que incluye el establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas desempeñen en una organización. Es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr metas son asignadas y, se espera, sean asignadas a las personas que mejor puedan realizarlas.

El propósito de una estructura de organización es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano. Es entonces, una herramienta administrativa y no un fin en sí mismo. Aunque la estructura define las tareas a realizar, los roles así establecidos también se deben diseñar a la luz de las habilidades y motivaciones de las personas disponibles. Diseñar una estructura de organización efectiva no es una tarea gerencial fácil. Se enfrentan muchos problemas para hacer que las estructuras se ajusten a las

situaciones, incluye definir los tipos de trabajos que deben realizarse y encontrar a las personas que lo hagan.

La integración de personal, (Koontz y otros; 2008:30) requiere cubrir y mantener cubiertas las posiciones de la estructura de la organización. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo; volver a inventariar a las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear las carreras, compensar y capacitar o de otra forma desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas se puedan cumplir con efectividad y eficiencia.

Como cuarta función administrativa está la dirección, que la define como las actividades influyentes en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; también tiene que ver predominantemente con el aspecto interpersonal de administrar. Todos los gerentes estarán de acuerdo en que sus problemas más importantes surgen de las personas, sus deseos y actitudes, así como su comportamiento individual y en grupo, que los gerentes efectivos también necesitan ser líderes efectivos. Ya que el liderazgo implica capacidad de seguimiento y que las personas tienden a seguir a aquellos que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que dirigir incluye motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

Finalmente y como quinta función administrativa el control, (Koontz y otros; 2008:31) que según el autor es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño contra metas y planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas. En suma, controlar facilita el cumplimiento de los planes. Aun cuando planear debe preceder el control, los planes no se logran solos, éstos guían a los gerentes en el uso de recursos para alcanzar metas específicas; entonces las actividades son examinadas para determinar si se conforman los planes.



Las actividades de control generalmente se relacionan con la medición del logro. Algunos de los medios de control, como el presupuesto de gastos, registros de inspección y el registro de horas de trabajo perdidas, son bastante conocidos. Cada uno de ellos mide y cada uno muestra si los planes funcionan. Si las desviaciones persisten, su corrección es indicada. Pero, ¿qué es corregido? Actividades a través de personas.

Nada puede hacerse, por ejemplo acerca de reducir residuos, o comprar de acuerdo a especificaciones, o manejar las devoluciones de ventas, a menos que alguien sepa quién es responsable de esas funciones. Obligar que los sucesos se conformen a los planes significa localizar a las personas responsables de los resultados que difieren de la acción planeada y luego tomar los pasos necesarios para mejorar el desempeño. Así, los resultados son controlados al llevar un registro de lo que las personas hacen.

Es en este punto donde surge el Balanced Scorecard como herramienta administrativa que alinea los indicadores estratégicos con la misión, visión y filosofía de la empresa y la retroalimenta con la función de control para nuevamente iniciar un ciclo de mejora continua.

## **2.2. Antecedentes de investigación**

Existen diversas tesis de investigaciones relacionadas con el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral como también se le conoce, donde se aplica a diferentes sectores de nuestro entorno nacional y que sirven como antecedentes de la presente tesis de investigación. Entre las que destacan por su contenido, podemos mencionar las siguientes:

El informe de tesis para obtener el título de ingeniero industrial por la modalidad de Perfeccionamiento Profesional presentado por María Verónica Castro Angulo de la Universidad Mayor de San Marcos y publicado el año 2003, con el nombre de «Implementación del Balanced Scorecard en una empresa que manufactura artículos complementarios de cuero», donde nos

muestra la implementación de un sistema de gestión “Balanced Scorecard” en una pyme que manufactura artículos complementarios de cuero.

Cabe resaltar que al decir “implementación”, la tesista hace referencia a la aplicación de la información teórica del Balanced Scorecard a la realidad de la empresa en estudio. Con esta metodología de implementación la empresa tiene toda la información necesaria para iniciar la puesta en marcha del Balanced Scorecard. El informe comienza con un marco teórico del Balanced Scorecard y tiene como punto siguiente un diagnóstico de la empresa, en el cual se detalla las condiciones y entorno de desarrollo de las actividades, prosiguiendo con la implementación del sistema mencionado.

Para la implementación del sistema primero se tuvo que elaborar la matriz FODA, la cual se utilizó en la definición de la misión y visión respectiva. Con la misión y visión se realizó un análisis para determinar cuál era el enfoque que alinearía la visión de la empresa con los objetivos a plantear. Como resultado de este análisis se eligió como foco estratégico el que busca el conocimiento del cliente y por ende la satisfacción del mismo. Con la elección del foco estratégico se determinaron los objetivos ordenados en las cuatros perspectivas del mapa estratégico, los cuales se encuentran conectados mediante la relación causa-efecto.

Los objetivos son medidos mediante indicadores con sus respectivas metas, estos indicadores son un medio para realizar un seguimiento luego de ser implementado el sistema. Los indicadores al igual que los objetivos fueron analizados mediante la relación causa efecto para tener plena seguridad de que los objetivos planteados son los correctos. Con los objetivos planteados, se detallaron sus iniciativas (acciones a realizar) respectivas que como éstos cuentan con indicadores y metas, así como, descripción de las actividades a realizar para cumplir éstas metas. Finalmente se realizó una programación para controlar periódicamente el desarrollo de los objetivos e iniciativas del Balanced Scorecard, el cual se realizará a través de formatos.

Otro estudio encontrado en la biblioteca de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, titulado «Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana», presentado como tesis para optar el grado de Doctor en Ciencias Contables y Empresariales de la Facultad de Ciencias Contables escuela de Post-Grado 2004 por Adrián Alejandro Flores Konja.

En su resumen, expone el autor que la presente investigación tiene como finalidad proponer una Metodología de Gestión a nivel de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas conducentes a obtener Ventaja Competitiva para así contribuir al desarrollo de la Sociedad y del País. De lo precedentemente anotado, la investigación refleja los cambios a nivel social y tecnológico que ha afectado al proceso evolutivo de la Sociedad. De igual manera, la Metodología de Gestión propuesta en la presente investigación comprende un análisis de enfoques como la Planeación Estratégica, el Cuadro de Mando Integral y el Sistema de Información Gerencial a través de Evaluación por Áreas Claves de Resultados. A ello, se adiciona toda una información sobre Indicadores de Gestión a nivel de Alta Dirección, Áreas Funcionales y Operativas, también comprende la aplicación práctica sobre los siete pasos del Control de Calidad para la solución de problemas. Todo ello en conjunto e interactuando sinérgicamente debe brindar a la Empresa un alto grado de eficacia a nivel de gestión con suficiente capacidad de respuesta de manera tal que le permita afrontar y adaptarse a los cambios del mundo actual inmerso en el proceso de la globalización.

De forma similar, existe una tesis de la unidad de postgrado de Maestría de administración de negocios de la Universidad de Lima (T.M. 658.4012/P45), titulado «Modelo de Balanced Scorecard Peruano», por Javier Neyra. Tesis donde se adecua el Balanced Scorecard a los parámetros y realidad de las empresas Peruanas, concluyendo que es perfectamente posible aplicarlo a la realidad de las empresas nacionales.

Finalmente, debemos mencionar el trabajo presentado por el tesista Justo Pérez Soncco, (2008) titulado «Balanced scorecard y desarrollo empresarial en las empresas de telecomunicaciones del Perú, 2006-2007», tesis para optar el grado académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

La referida tesis, pretende explicar el Desarrollo obtenido en las empresas de telecomunicaciones del Perú, a partir del uso del Balanced Scorecard, por parte de sus ejecutivos. Han sido consideradas en el estudio, las dos empresas más grandes de telecomunicaciones: Telefónica del Perú y Claro (América Móvil), para lo cual se realizó una medición a partir de una muestra representativa de 20 ejecutivos procedentes de cada una de las empresas, midiendo la calidad de sus decisiones por el desarrollo empresarial obtenido antes y después del uso del Balanced Scorecard el cual se encuentra operativo y en proceso de mejora continua en ambas empresas. El estudio es experimental, con dos grupos, uno experimental y otro de control, estableciendo mediciones preliminares para determinar la línea de base (pre-test) y una medición final (post-test), para determinar la existencia de diferencia entre los dos grupos y si es atribuible al Balanced Score Card. Las Interrogantes presentadas, han sido transformadas en hipótesis y corroboradas mediante pruebas que validan la investigación. La investigación comprendió una muestra a nivel nacional, recolectando data de fuentes primarias y secundarias, tanto en la información procedente de entrevistas como de encuestas, se construyeron instrumentos de recolección y procesamiento de datos, que incluyeron procesadores estadísticos. Finalmente se incorpora una propuesta de Balanced Scorecard que incorpora sugerencias para su uso en nuestro medio.

### **2.3. Marco conceptual, bases teóricas**

#### **2.3.1. El origen**

El presente marco teórico consta de tres partes y servirá como base y soporte del conocimiento y aplicación de la herramienta de gestión

administrativa conocida como Balanced Scorecard, por ser de origen norteamericano, aunque algunos autores como veremos más adelante, le atribuyen al BSC un origen Francés.

En la primera parte, los antecedentes dan cuenta del paso de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento y de cómo ya no es suficiente gestionar una empresa sólo con indicadores financieros. Entonces se identifican tres perspectivas vitales y adicionales a la financiera, comunes a la mayoría de empresas sobre la que van a preparar su estrategia empresarial. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, basada en el personal de la empresa y considerada como uno de los activos más importantes e impulsores de la gestión, seguidamente se describirá los procesos y se priorizará aquellos que son estratégicos e importantes para la empresa. Como cuarta perspectiva se considera a los clientes, donde se describen los parámetros de actuación, cambios, tendencias y de cómo identificar indicadores estratégicos acordes con la estrategia situacional de la empresa.

En la segunda parte, una vez explicado el BSC y antes de integrar las cuatro perspectivas, se hace un acápite para explicar el contexto empresarial donde se va a desarrollar el Balanced Scorecard con la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, también conocida como FODA, que permitirá relacionar y priorizar los indicadores de cada perspectiva del BSC de acuerdo con la realidad y estrategia de la empresa. Estrategia que va relacionada con la misión y visión empresarial y que serán ampliamente explicadas en esta segunda parte.

Finalmente en la tercera parte, se integran las cuatro perspectivas del BSC con la estrategia de la empresa, que se podrá visualizar mejor con un mapa estratégico (Red lógica) que vincula los inductores de actuación entre ellos y sus efectos en los demás inductores de los diferentes niveles del mapa estratégico. Se cuantifican también los inductores a través de los indicadores estratégicos, que son los que recolectan la información de la actuación estratégica, para finalmente presentarlos en un Balanced Scorecard.

### **2.3.2. El entorno del balanced scorecard**

**2.3.2.1. El pensamiento Sistémico.** Por alguna razón, a todos nos gusta armar un rompecabezas, nos gusta ver surgir la imagen de la totalidad. Para apreciar la belleza de una persona, una flor o un poema, debemos ver la totalidad. Es interesante señalar que las palabras inglesas whole (entero, totalidad) y health (salud) derivan de la misma raíz el inglés antiguo hal, presente en la palabra hale, (sano). No es sorprendente que la poca salud de nuestro mundo actual guarde una proporción directa con nuestra incapacidad para verlo como una totalidad. (Senge; 1992: 91).

El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades. Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de instantáneas estáticas. Es un conjunto de principios generales destilados a lo largo del siglo veinte, y abarca campos tan diversos como las ciencias físicas y sociales, la ingeniería y la administración de empresas. También es un conjunto de herramientas y técnicas específicas que se origina en dos ramificaciones: el concepto de realimentación de la cibernética y la teoría del servomecanismo, procedente de la ingeniería que se remonta al siglo diecinueve. Durante los últimos treinta años, estas herramientas se han aplicado para comprender una amplia gama de sistemas empresariales, urbanos, regionales, económicos, políticos, ecológicos e incluso fisiológicos. El pensamiento sistémico es también una sensibilidad hacia las interconexiones sutiles que confieren a los sistemas vivientes su carácter singular.

De acuerdo con (Senge; 1992: 92) hoy el pensamiento sistémico se necesita más que nunca porque la complejidad nos abruma. Quizá por primera vez en la historia, la humanidad tiene capacidad para crear más información de la que nadie puede absorber, para alentar mayor interdependencia de la que nadie puede administrar y para impulsar el cambio con una celeridad que nadie puede seguir. Esta escala de

complejidad no tiene precedentes. Nos rodean ejemplos de fallos sistémicos, problemas como el calentamiento del globo, el agotamiento del ozono, el narcotráfico internacional, los déficits comerciales y presupuestados de Estados Unidos. Son problemas que no tienen una causa simple y local. Análogamente, las organizaciones se desquician a pesar de la lucidez individual y los productos innovadores porque no pueden integrar sus diversas funciones y talentos en una totalidad productiva.

La complejidad puede erosionar la confianza y la responsabilidad, según lo demuestran muletillas tales como "es demasiado complejo para mí" o "no puedo hacer nada, es el sistema". El pensamiento sistémico es el antídoto para esta sensación de impotencia que sienten muchos mientras ingresamos en la "era de la interdependencia". El pensamiento sistémico es una disciplina para ver las "estructuras" que subyacen a las situaciones complejas, y para discernir cambios de alto y bajo apalancamiento. Al ver la totalidad aprendemos a alentar la salud. El pensamiento sistémico, ofrece un lenguaje que comienza por la reestructuración de nuestro pensamiento.

(Senge; 1992: 92) denomina al pensamiento sistémico la quinta disciplina porque es la piedra angular conceptual de las cinco disciplinas de aprendizaje expuestas en este libro. Todas se relacionan con un cambio de enfoque: ver totalidades en vez de partes. En vez de ver a las personas como seres que se limitan a reaccionar con impotencia, las vemos como participantes activos en la modelación de la realidad. En vez de reaccionar ante el presente, se crea el futuro. Sin pensamiento sistémico, no hay incentivos ni medios para integrar las disciplinas de aprendizaje una vez que se introducen en la práctica. Como quinta disciplina, el pensamiento sistémico constituye la piedra angular del modo en que una organización inteligente piensa acerca del mundo (Senge; 1992: 92).

De acuerdo con (Senge; 1992: 96) para hallar un punto de apalancamiento en la mayoría de situaciones empresariales hay que comprender la complejidad dinámica, no la complejidad de los detalles. El equilibrio entre el crecimiento en el mercado y la expansión de la capacidad

es un problema dinámico. El desarrollo de una mezcla beneficiosa de precio, producto (o servicio), calidad, diseño y disponibilidad para obtener una posición fuerte en el mercado es un problema dinámico. El mejoramiento de la calidad, la reducción de los costos totales y la satisfacción sostenida de los clientes es un problema dinámico.

Lamentablemente, la mayoría de los “análisis de sistemas” se concentran en la complejidad de los detalles, no en la complejidad dinámica. Las simulaciones con miles de variables y complejos despliegues de detalles nos impiden ver patrones e interrelaciones. Para la mayoría de la gente del “pensamiento sistémico” significa “combatir la complejidad con la complejidad”, diseñando soluciones cada vez más “detalladas” para problemas cada vez más “complejos”. Esta es la antítesis del genuino pensamiento sistémico. Entonces al ver totalidades en vez de partes, estamos en condiciones de establecer una estrategia.

**2.3.2.2. La misión.** La exposición de la misión corporativa es el primer indicador clave de cómo una organización visualiza las exigencias de sus grupos de interés. Su propósito consiste en establecer el contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas; en otras palabras, proporcionar a una organización el enfoque y dirección estratégica. Todas las decisiones estratégicas surgen de la exposición de la misión. Por lo general, la exposición de la misión define el negocio de la organización, establece su visión y metas, y articula sus principales valores filosóficos. Examinar como formulan las organizaciones tales exposiciones posibilitara que el lector se concentre en estos tres importantes componentes (Hill y Jones; 1996: 36).

El primer componente de la exposición de una misión es definir con claridad el negocio de la organización. Definir su actividad involucra esencialmente responder estas preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio?,



¿Cuál será?, ¿Cuál debería ser? Las respuestas varían, dependiendo de si la organización es una empresa especializada o diversificada.

Para responder la pregunta, ¿Cuál es nuestro negocio? Derek. F. Abell sugiere que una compañía debe definir su negocio en términos de tres dimensiones, ¿A quién se satisface? (¿Cuáles grupos de clientes?), ¿Qué se satisface? (¿cuáles necesidades del cliente?) ¿Cómo se satisfacen las necesidades del cliente? (mediante que destrezas o habilidades distintivas)

El enfoque de Abell hace énfasis en la necesidad de una definición del negocio orientada al consumidor en vez de establecer una definición orientada al producto. Una definición de la actividad orientada al producto se concentra solo en la venta de productos y en los mercados atendidos. Abell sostiene que este enfoque opaca la función de la compañía, que consiste en satisfacer las necesidades del consumidor.

Un producto es solo la manifestación física de aplicar una habilidad particular a fin de satisfacer la necesidad específica de determinado grupo de consumidores. En la práctica, existen maneras diferentes de atender la necesidad específica de un grupo particular de consumidores. Identificar estas formas mediante una definición del negocio, amplia y orientada al consumidor, puede proteger a las empresas de ser sorprendidas por grandes cambios en la demanda.

El segundo componente en la exposición de la misión de una compañía, es decir, La explicación detallada de su visión y principales metas corporativas, consiste en una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr. La descripción minuciosa de estos elementos proporciona orientación a la exposición de la misión corporativa y ayuda a guiar la formulación de estrategias (Hill y Jones; 1996: 40).

El tercer componente de la exposición de la misión consiste en elaborar una síntesis de la filosofía corporativa: los principios, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales ideales con los cuales

se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas que, además, orientan la administración de su compañía. La filosofía plantea la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios y, a menudo, refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética por parte de la firma. Por tanto una exposición de la filosofía corporativa puede tener un impacto importante en la forma como una compañía se dirige a sí misma (Hill y Jones; 1996: 44).

**2.3.2.3. La Visión.** En la Quinta disciplina, para (Senge; 1992: 260) una visión compartida no es una idea. Ni siquiera es una idea tan importante como la libertad. Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder.

Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una abstracción. Es palpable, La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida.

En el nivel más simple, una visión compartida es la respuesta a la pregunta: "¿Que deseamos crear?" Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares.

Una Visión, señala (Senge; 1992: 261) es «verdaderamente compartida cuando tú y yo tenemos una imagen similar y nos interesa que sea mutua, y no sólo que la tenga cada uno de nosotros. Cuando la gente comparte una visión está conectada, vinculada por una aspiración común. Las Visiones personales extraen su vigor del profundo interés de un individuo en la visión. Las visiones compartidas derivan su fuerza de un interés común. Hemos llegado a la conclusión de que una de las razones por las cuales la gente procura construir visiones compartidas es el deseo de estar conectada en una tarea importante».

La visión compartida es vital para la organización inteligente porque brinda concentración y energías para el aprendizaje. Aunque el aprendizaje adaptativo es posible sin una visión, el aprendizaje generativo acontece solo cuando la gente se afana en lograr algo que le concierne profundamente. La idea de aprendizaje generativo- "expandir la capacidad para crear" - resulta abstracta y superficial a menos que la gente se entusiasme con una visión que quiere alcanzar de veras (Senge; 1992: 261).

En la actualidad, "visión" es un concepto familiar en el liderazgo empresarial. Pero un examen atento revela que la mayoría de las "visiones" son de una persona (o un grupo) y se imponen sobre una organización. Esas visiones a lo sumo exigen acatamiento, no compromiso. Una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente porque ella refleja la visión personal de esa gente.

No hay organización inteligente sin visión compartida. Sin la búsqueda de una meta que la gente desee alcanzar, las fuerzas que respaldan el statu quo pueden ser abrumadoras. La visión fija una meta que lo abarca todo. La excelencia de la meta induce nuevos modos de pensar y actuar.

Una visión compartida también brinda un timón para mantener el rumbo del proceso de aprendizaje cuando arrecian las presiones. El aprendizaje puede ser dificultoso, incluso doloroso. Con una visión compartida, tenemos más propensión a exponer nuestro modo de pensar, a renunciar a perspectivas arraigadas y a reconocer los defectos de una persona o una organización. Todos esos problemas parecen triviales comparados con la magnitud de lo que intentamos crear. (Senge; 1992:265)

Por último, la visión compartida apela a un gran enigma que ha frustrado muchos esfuerzos para desarrollar el pensamiento sistémico: ¿Cómo se puede alentar un compromiso con el largo plazo?

En todo ejemplo donde hay una perspectiva de largo plazo afecta los asuntos humanos, hay una visión de largo plazo. Los constructores de

catedrales de la edad media trajinaban una vida entera, aunque el fruto de su labor se alcanzaría cien años después. Los Japoneses creen que construir una gran organización es como plantar un árbol; se tarda de veinticinco a cincuenta años. Los padres tratan de inculcar a un niño valores y actitudes que le servirán a un adulto veinte años después. En todos estos casos, la gente tiene una visión que sólo se puede realizar en el largo plazo. (Senge; 1992:266)

La planificación estratégica, que debería ser un bastión del pensamiento de largo plazo, a menudo es reactiva y de corto plazo. Según (Senge; 1992:266) dos de los críticos más lúcidos de la planificación estratégica contemporánea, Gary Hamel de la escuela de negocios de Londres y C.K. Prahalad de la universidad de Michigan: «Aunque la planificación estratégica se describe como un modo de orientarse hacia el futuro, la mayoría de los directivos, bajo cierta presión, admiten que sus planes estratégicos revelan más sobre los problemas de hoy que sobre las oportunidades de mañana».

Con su énfasis en el análisis de las fuerzas y flaquezas de los competidores, el mercado y los recursos de la empresa, la planificación estratégica no alcanza el único logro que alentaría acciones de largo plazo: citando Senge las palabras de Hamel y Prahalad, «establecer un objetivo que sea digno de un compromiso».

A pesar de la atención que se presta a este componente del aprendizaje empresarial, la visión aún se considera una fuerza misteriosa y controlable. Los líderes con visión son reverenciados como héroes. Aunque es verdad que no existen fórmulas para "hallar tu visión", hay principios y pautas para construir una visión compartida. Está emergiendo una disciplina de la visión compartida, y se crean herramientas prácticas para trabajar con visiones compartidas. Esta disciplina introduce los principios y conceptos del dominio personal en el mundo de la aspiración colectiva y el compromiso compartido. (Senge; 1992:267)

**2.3.2.4. Definición de Estrategia.** Al reflexionar acerca de los principios militares de estrategia, el diccionario The American Heritage define estrategia como «la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate a gran escala». El tema de planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategia en el área de la administración. Por ejemplo, Alfred Dupont Chandler de la universidad de Harvard donde se doctoró en 1952 definió estrategia como «la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos». De manera similar, James Brian Quinn, Dr. de la universidad de Columbia y Profesor del Dartmouth College ha definido la estrategia como «el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad coherente» (Hill y Jones; 1996: 5).

Por todo su atractivo, las definiciones de estrategia basadas en la planeación han generado críticas. Como ha señalado el Dr. Henry Mintzberg de la universidad McGill de Canadá, el enfoque de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional. De acuerdo con Mintzberg, las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Es decir, aun ante la falta de un intento, las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización. En verdad, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas. El criterio de Mintzberg se refiere a que la estrategia es más de lo que una compañía intenta o planea hacer, también es lo que realmente lleva a cabo. Con base a este principio, Mintzberg ha definido la estrategia como **«un modelo en una corriente de decisiones o acciones»**, es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier estrategia intentada

(planeada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier estrategia emergente (no planeada).

El argumento de Mintzberg consiste en que las estrategias emergentes con frecuencia son exitosas y pueden ser más apropiadas que las estrategias intentadas. Richard Pascale ha descrito como fue éste el caso para el ingreso de Honda Motor Co. en el mercado estadounidense de motocicletas. Cuando varios ejecutivos de Honda procedentes de Japón, llegaron a los Ángeles en 1959 con el fin de establecer una subsidiaria norteamericana, su propósito original (estrategia intentada) era concentrarse en la venta de máquinas de 250 cm<sup>3</sup> y 350 cm<sup>3</sup> a los entusiastas de la motocicleta, en vez de vender la Honda Cubs de 50 cm<sup>3</sup> que tenía gran éxito en el Japón. Su instinto les sugería que la Honda de 50 cm<sup>3</sup> no se ajustaba al mercado estadounidense donde todas las cosas eran más grandes y más lujosas que en el País Nipón (Hill y Jones; 1996: 7).

Sin embargo, las ventas de motos de 250 cm<sup>3</sup> y 350 cm<sup>3</sup> eran bajas, además estos aparatos sufrían muchas fallas mecánicas. Parecía como si la estrategia de Honda fuera a fracasar. Al mismo tiempo, los ejecutivos Japoneses se transportaban en la Honda de 50 cm<sup>3</sup> para hacer diligencias en los Ángeles y atraían bastante la atención. Un día recibieron la llamada de un comprador de Sears Roebuck quien deseaba vender este modelo a un amplio mercado de norteamericanos que no necesariamente eran fanáticos de las motos. Los ejecutivos de Honda estaban indecisos en cuanto a la venta de las pequeñas motos por temor a comprometerse con tradicionales quienes podrían luego asociarse a Honda con máquinas inútiles. Al final estos ejecutivos vivieron la situación anterior debido al fracaso de los modelos de 250 cm<sup>3</sup> y 350 cm<sup>3</sup>. Lo demás es historia. Honda tropezó con un segmento de mercado intacto que probó ser enorme: el promedio de norteamericanos que nunca había poseído una motocicleta.

La explicación convencional del éxito de Honda consiste en que la compañía redefinió la industria norteamericana de motocicletas con una estrategia intentada, brillantemente concebida. En realidad la estrategia

intentada de Honda fue casi un desastre. La estrategia surgió no mediante planeación, sino mediante acción no planeada llevada a cabo en respuesta a circunstancias no previstas. Aun así debe darse crédito a la administración Japonesa por el reconocimiento de la fortaleza de la estrategia emergente y por seguirla con vigor.

El punto crítico del ejemplo de Honda demuestra que, en contraste con la perspectiva en que todas las estrategias son planeadas, dentro de una organización pueden surgir estrategias exitosas sin una planeación previa como frecuente respuesta a circunstancias no previstas. (Hill y Jones; 1996: 7-8) citando a Mintzberg, las estrategias se pueden arraigar en todo tipo de lugares extraños, virtualmente donde quiera que las personas tengan la capacidad de aprender y los recursos para apoyar dicha capacidad. En la práctica, las estrategias de la mayoría de las organizaciones con probabilidad son una combinación de lo intentado y lo emergente. El mensaje para la administración es que ésta necesita reconocer el proceso de surgimiento e intervenir cuando sea apropiado, desechando las malas estrategias emergentes pero cultivando aquellas potencialmente buenas. Sin embargo, para tomar tales decisiones los gerentes deben ser capaces de juzgar el valor de las estrategias emergentes. Deben estar en capacidad de pensar de manera estratégica.

Para un mejor enfoque de la estrategia, se debe detallar el proceso de administración estratégica que explican (Hill y Jones; 1996:8) en el que se puede dividir en cinco componentes diferentes ilustrados en la Figura Nro. 2.1, siendo (1) la selección de la misión y las metas corporativas; (2) el análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas; (3) el análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la misma; (4) la selección de estrategias fundamentales en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventajas de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y (5) la implementación de la estrategia. La tarea de analizar el ambiente interno y externo de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada,

por lo general se llama formulación de estrategias. En contraste, la implementación de estrategias en forma típica involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control a fin de poner en acción la estrategia escogida por una organización.

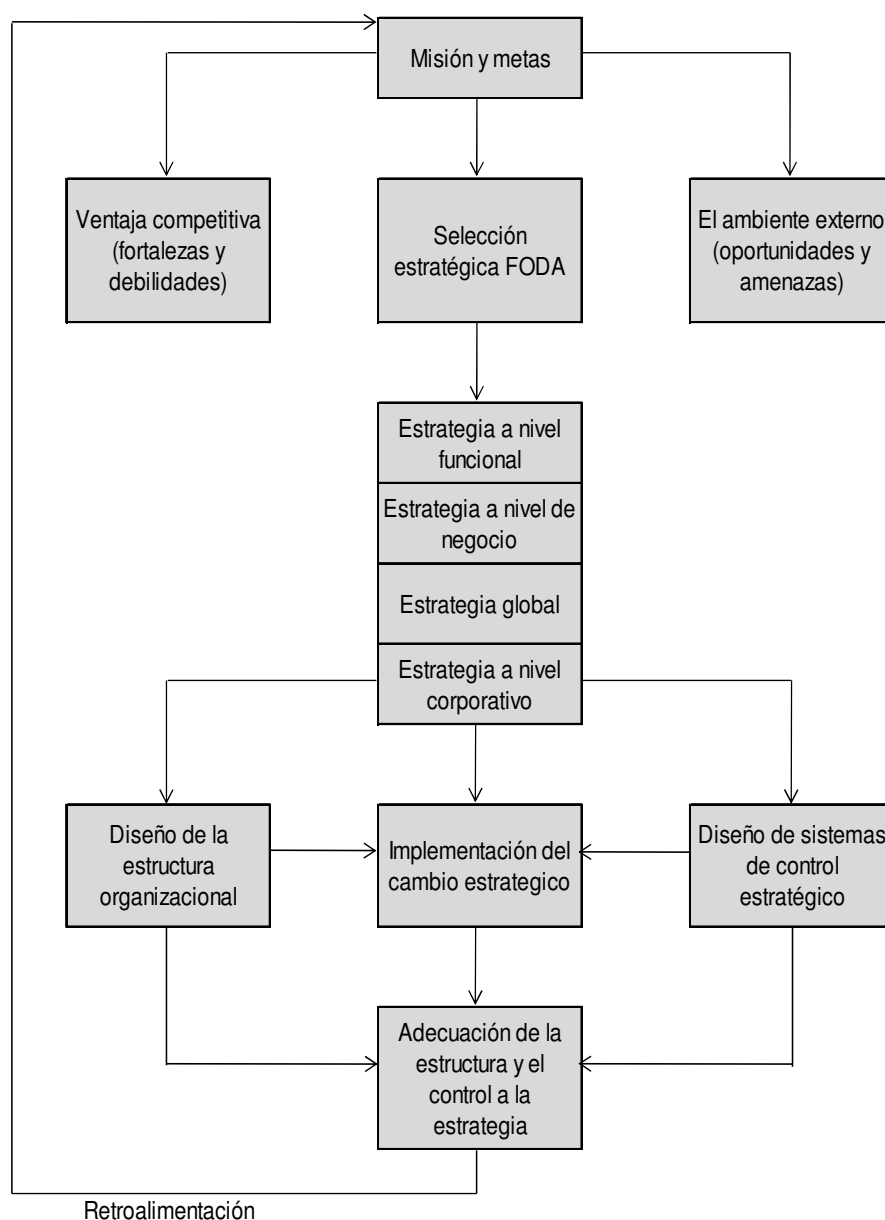
De acuerdo con la Figura Nro. 2.1, son estrategias a nivel funcional (Hill y Jones; 1996: 12) aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de una compañía como fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo, y recursos humanos. Siguiendo con el mismo cuadro, una estrategia a nivel de negocios comprende el tema competitivo general seleccionado por una compañía para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una posición competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales. Entre ellas se considera un liderazgo en costos, la segunda de diferenciación y una tercera enfocada en un nicho particular de mercado.

Las estrategias globales, buscan lograr una ventaja competitiva y maximizar el desempeño cada vez más exigente para que una compañía expanda sus operaciones más allá de su País. En consecuencia una firma debe considerar las diversas estrategias globales que pueda seguir como explorar los beneficios y costos de las alianzas estratégicas entre competidores mundiales, los diversos modos de ingreso que se pueden utilizar con el fin de penetrar en un mercado extranjero y el rol de las políticas de gobiernos anfitriones al influir en la selección de la estrategia global de una compañía. (Hill y Jones; 1996: 13)

Como los explican los autores (Hill y Jones; 1996:13), una estrategia a nivel corporativo debe resolver esta pregunta: ¿En qué negocios debemos ubicarnos para maximizar la utilidad a largo plazo de la organización? Para la mayoría de organizaciones competir en forma exitosa con frecuencia involucra integración vertical, bien sea hacia atrás en la producción de insumos para la principal operación de la compañía o hacia adelante dentro de la distribución de productos de la operación.

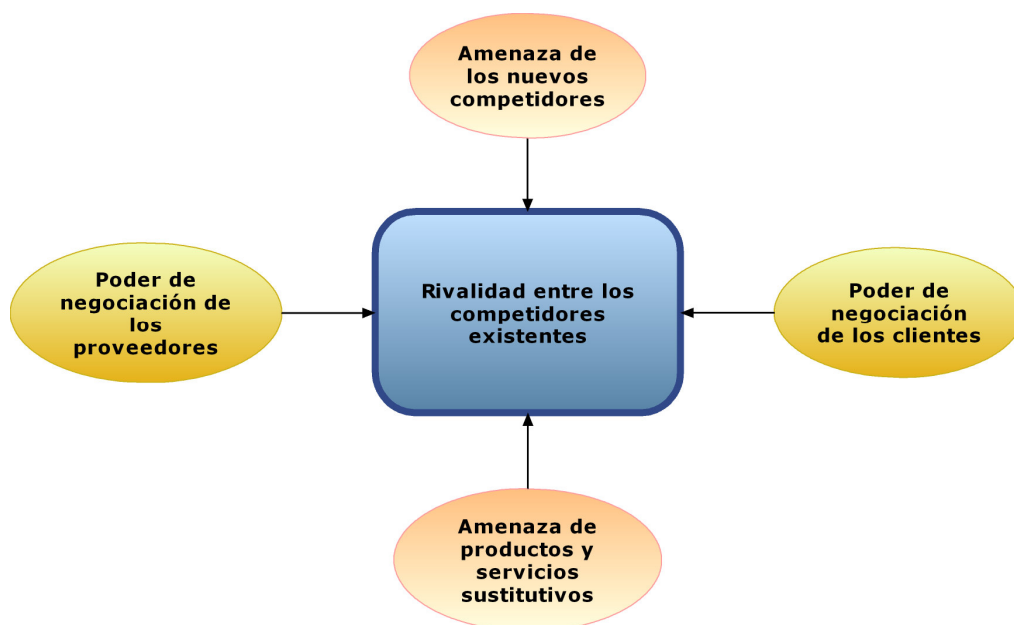


Más allá de este planteamiento, las compañías que tienen éxito al establecer una ventaja competitiva sostenible pueden encontrar que están generando recursos en exceso con relación a sus necesidades de inversión dentro de su industria primaria. Para tales organizaciones maximizar la utilidad a largo plazo puede ocasionar diversificación dentro de las nuevas áreas de negocios.



**Figura Nro. 2.1 Componentes del proceso de la administración estratégica.** (Hill y Jones; 1996:9)

**2.3.2.5. El ambiente externo.** El ambiente externo está compuesto por dos factores, tal como lo exponen los autores (Hill y Jones; 1996: 68) como los dos determinantes básicos del desempeño organizacional y son el ambiente industrial en el cual compite una compañía y el país o países donde está localizada. Ambos factores forman parte del ambiente externo de la empresa. Algunas firmas prosperan en parte porque su ambiente externo es muy atractivo; otras funcionan en forma deficiente debido a que su ambiente externo es hostil.



*Figura Nro.2.2 El modelo de las cinco fuerzas, Michael Porter.*

[www.Wikipedia.es](http://www.Wikipedia.es)

(Hill y Jones; 1996: 70) citando el marco teórico de Michael Porter, conocido como el modelo de las cinco fuerzas (Figura Nro. 2.2), las que generan la competencia dentro de una industria y son:

1. El riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores.

2. El grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria.
3. El poder de negociación de los compradores.
4. El poder de negociación de los proveedores y
5. La proximidad de sustitución para los productos de una industria.

De acuerdo con (Hill y Jones; 1996: 80) hasta aquí se han analizado a las industrias como entidades autónomas, aunque en la práctica se encuentren en un macro ambiente más amplio. Es decir, un ambiente económico, tecnológico, demográfico, social y político más amplio. Los cambios en el macroambiente pueden tener un impacto directo en cualquiera de las cinco fuerzas expuestas por Porter, alterando en consecuencia la relativa solidez de estas fuerzas y, con ello, el atractivo de una industria. Brevemente se analiza el impacto que cada aspecto de estas fuerzas macro ambientales puede tener en la estructura competitiva de un medio industrial.

El ambiente macroeconómico, la condición del ambiente macroeconómico determina la prosperidad y bienestar general de la economía. Esto a su vez afecta la capacidad de la compañía para obtener una adecuada tasa de rendimiento. Los cuatro indicadores macroeconómicos más importantes en este contexto son la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, las tasas de cambio monetario y las tasas de inflación.

El ambiente tecnológico, el cambio tecnológico puede hacer que un producto establecido sea obsoleto de la noche a la mañana. Al mismo tiempo puede generar un sinnúmero de nuevas posibilidades para un producto. El efecto, es creativo y destructivo; representa tanto una oportunidad como una amenaza. Uno de los más importantes impactos de cambio tecnológico consiste en que puede afectar las barreras de ingreso y, como resultado, reformar radicalmente la estructura de la industria.

El ambiente social, al igual que el cambio tecnológico, el cambio social origina oportunidades y amenazas. Uno de los mayores movimientos sociales de las décadas de 1970 y 1980 fue la tendencia hacia una mayor conciencia de obtener bienestar. Su impacto fue grande y las compañías que reconocieron las oportunidades a tiempo, menudo, cosecharon significativos beneficios.

El ambiente demográfico, la cambiante composición de la población es otro factor que puede generar oportunidades y amenazas. Como el aumento de la demanda de electrodomésticos por parte de parejas recién casadas o la disminución de la demanda de juguetes al tener pocos hijos (Hill y Jones; 1996: 82).

El ambiente político legal, los factores político y legal también tiene un efecto importante en el nivel de oportunidades y amenazas en el ambiente. Una de las tendencias más significativas en los últimos años fue el desplazamiento hacia la desregulación. Al eliminar muchas restricciones legales, la desregulación disminuyó las barreras de ingreso y dio apertura a varias industrias para que se involucraran en intensa competencia, como fue el caso de la industria de transporte aéreo.

En otras palabras, estaríamos hablando del Análisis PEST (Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos) Este análisis se refiere al examen de factores externos que afectan a la organización y de acuerdo al cuadro Nro. 2.1

Cuadro Nro. 2.1

**Análisis Pest**

<p><b>FACTORES POLITICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Asuntos ecológicos ambientales</li> <li>✚ Legislación actual en el mercado actual</li> <li>✚ Legislación futura</li> <li>✚ Procesos y entidades regulatorias</li> <li>✚ Políticas gubernamentales</li> <li>✚ Periodo gubernamental y cambios</li> <li>✚ Políticas de comercio exterior</li> <li>✚ Financiamiento e iniciativas</li> <li>✚ Grupos de presión nacionales</li> <li>✚ Grupos de presión internacionales</li> </ul>	<p><b>FACTORES ECONOMICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Situación económica local</li> <li>✚ Tendencias en la economía local</li> <li>✚ Asuntos generales de impuestos</li> <li>✚ Impuestos específicos de los productos y servicios</li> <li>✚ Estacionalidad y asuntos climáticos</li> <li>✚ Ciclos de mercado</li> <li>✚ Factores específicos de la industria</li> <li>✚ Intereses y tasas de cambio</li> </ul>
<p><b>FACTORES SOCIALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Tendencias de estilos de vida</li> <li>✚ Demografía</li> <li>✚ Opinión y actitud del consumidor</li> <li>✚ Punto de vista de los medios</li> <li>✚ Cambios de leyes que afecten factores sociales</li> <li>✚ Imagen de la marca, la tecnología y empresa</li> <li>✚ Patrones de compra del consumidor</li> <li>✚ Moda y modelos a seguir</li> <li>✚ Grandes eventos e influencias</li> <li>✚ Acceso y tendencias de compra</li> <li>✚ Factores étnicos y religiosos</li> <li>✚ Publicidad y relaciones publicas</li> </ul>	<p><b>FACTORES TECNOLOGICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Desarrollos tecnológicos competidores</li> <li>✚ Financiamiento para la investigación</li> <li>✚ Tecnologías asociadas dependientes</li> <li>✚ Madurez de la tecnología</li> <li>✚ Información y comunicación</li> <li>✚ Mecanismos / tecnología de compra</li> <li>✚ Legislación tecnológica</li> <li>✚ Potencial de innovación</li> <li>✚ Acceso a la tecnología, licencias , patentes</li> <li>✚ Asuntos de propiedad intelectual</li> </ul>

*Fuente.* Tecnológico de Monterrey (Taller Indicadores de gestión)

**2.3.2.6. El ambiente interno.** La eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente pueden considerarse como los cuatro bloques o dimensiones principales de formación de ventaja competitiva. Las firmas que han logrado una ventaja competitiva típicamente superan por los menos una de estas cuatro dimensiones. A su vez, estos bloques son el producto de las habilidades, recursos y capacidades de una organización.

Se dice que una compañía posee una ventaja competitiva cuando su índice de utilidad es mayor que el promedio de su industria. La tasa de utilidad normalmente se define como cierto índice; por ejemplo, el rendimiento sobre las ventas (RSV) o el rendimiento sobre los activos (RSA).

Por tanto, para que una organización alcance una ventaja competitiva, debe tener costos menores que sus competidores, o diferenciar su producto de tal manera que pueda cobrar un precio mayor que el de sus rivales o debe llevar a cabo las dos opciones en forma simultánea (Hill y Jones; 1996: 107).

La ventaja competitiva está constituida como se mencionó en: Eficiencia, una de las claves para lograr alta eficiencia consiste en utilizar los insumos en la forma más productiva posible. El componente de la eficiencia más importante para la mayoría de las compañías es la productividad del trabajador, la cual usualmente se mide teniendo en cuenta la producción por empleado. Al tener como constante esta condición, la empresa con la mayor productividad por trabajador en una industria usualmente tendrá los menores costos de producción (Hill y Jones; 1996: 109).

Calidad, El impacto de la alta calidad de un producto sobre la ventaja competitiva es doble. Primero suministrar productos de alta calidad genera una reputación de marca para los productos de una compañía. A su vez, esta reputación incrementada permite que la empresa cobre un mayor precio por sus productos (Hill y Jones; 1996: 110).

Innovación, La innovación es quizá el bloque aislado de ventaja competitiva más importante, a largo plazo, la competencia se puede considerar como un proceso impulsado por la innovación. Aunque no todas las novedades tienen éxito, aquellas que lo alcanzan pueden ser una fuente importante de ventaja competitiva. La razón, es que por definición, la creación exitosa proporciona a una firma algo exclusivo, algo que sus competidores no tienen (hasta que imiten esa innovación). Esta exclusividad puede permitir que una compañía se diferencie de sus rivales y cobre un precio superior a su producto. En forma alternativa, esta puede permitir que una empresa reduzca sus costos unitarios mucho más que sus competidores (Hill y Jones; 1996: 111).

Capacidad de satisfacción al cliente, A fin de lograr la aceptación por parte del cliente, una compañía debe proporcionarles exactamente lo que desean en el momento que lo requieran. En consecuencia, una firma debe hacer todo lo posible para identificar sus necesidades y satisfacerlas. Entre otras cosas, lograr una superior capacidad de corresponder al cliente implica proporcionarle el valor de lo que pago. Las medidas emprendidas para mejorar la eficiencia del proceso de producción de una compañía y la calidad de su producción son consistentes con esta meta. Además, satisfacer las necesidades del cliente puede requerir el desarrollo de nuevos productos con características que no poseen productos existentes. En otras palabras, alcanzar eficiencia, calidad e innovación superiores en conjunto hace parte del logro de una gran capacidad de aceptación por parte del cliente (Hill y Jones; 1996: 112)

### ***2.3.3. El balance scorecard como herramienta de gestión***

**2.3.3.1. Antecedentes del Balanced Scorecard.** Se considera relevante la introducción sobre el Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral) que principia así: En el número de Enero-Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, el profesor de la Universidad de Harvard Robert S. Kaplan y el consultor empresarial de Boston, David P. Norton publicaron un artículo

denominado “The Balanced Scorecard” (Literalmente “El anotador equilibrado”) que concretaba los anteriores trabajos del profesor Kaplan sobre la medida del rendimiento de las organizaciones y que ha sido traducido a la literatura hispánica por el sonoro apelativo de: Cuadro de Mando Integral (Fernández; 2003: [www.idepa.es](http://www.idepa.es)) .

El cuadro de mando, como herramienta de gestión había sido desarrollado en Europa con anterioridad y especialmente en Francia, donde recibía el título de “tableau de bord”. En España se ha venido utilizando como un resumen final del conjunto de indicadores descritos en los informes de gestión, al objeto de poder identificar de forma rápida el nivel de funcionamiento de una entidad. Así, si en un informe mensual de resultados, éstos se representaban mediante una serie de indicadores y párrafos descriptivos de la operación, como sinopsis inicial de la memoria el gestor colocaba una portada resaltando los índices de mayor importancia, de forma que su simple lectura pudiese dar una idea general del nivel de cumplimiento de los objetivos.

Los cuadros de mando utilizados hasta el momento, indicaban el nivel alcanzado en la consecución de unos objetivos, preferentemente económico-financieros, reflejo del modelo de gestión imperante y han permanecido inalterables a pesar, incluso, de que la gestión de las organizaciones ha modificado considerablemente su visión estratégica en estos últimos años.

Criterios de gestión, como los aportados por los modelos de excelencia (EFQM, Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral Malcolm Baldrige, EMAS, etc.), aún en el caso de que fuesen considerados, lo eran de una forma aislada e independiente de los manejados para la medición de los aspectos técnicos y económicos de la empresa. En consecuencia, podía asegurarse que el conjunto de los indicadores no eran integrales ni estaban relacionados entre sí. Cada grupo de objetivos era gestionado y supervisado por diferentes estamentos directivos y a distinto



nivel funcional y jerárquico, lo que indudablemente conducía a la impresión de que existían objetivos de primera y de segunda.

(Fernández; 2003: [www.idepa.es](http://www.idepa.es) ) citando a Peter Drucker asegura que pocos factores son tan importantes para la actividad de una empresa como la medición total de sus resultados y justamente ésta es una de las áreas más débiles de la gestión empresarial actual. Algunos otros observadores de la realidad práctica de la gestión de las organizaciones aseguran que los empresarios “no se enteran” de lo que pasa en la empresa, dado que solamente suelen dar importancia a las cifras que les enseñan los contables.

Los primeros trabajos de Robert Kaplan desarrollaban el Cuadro de Mando Integral como un conjunto de indicadores que abarcaba todos los parámetros que pudieran medir el éxito de una empresa, diseñado consensuadamente con los responsables de su gestión. De su desarrollo posterior pudo deducirse que, no solamente actuaba como una herramienta de supervisión, sino que tenía un fuerte efecto de motivación hacia la consecución de los objetivos, mediante la puesta en marcha de elementos inductores.

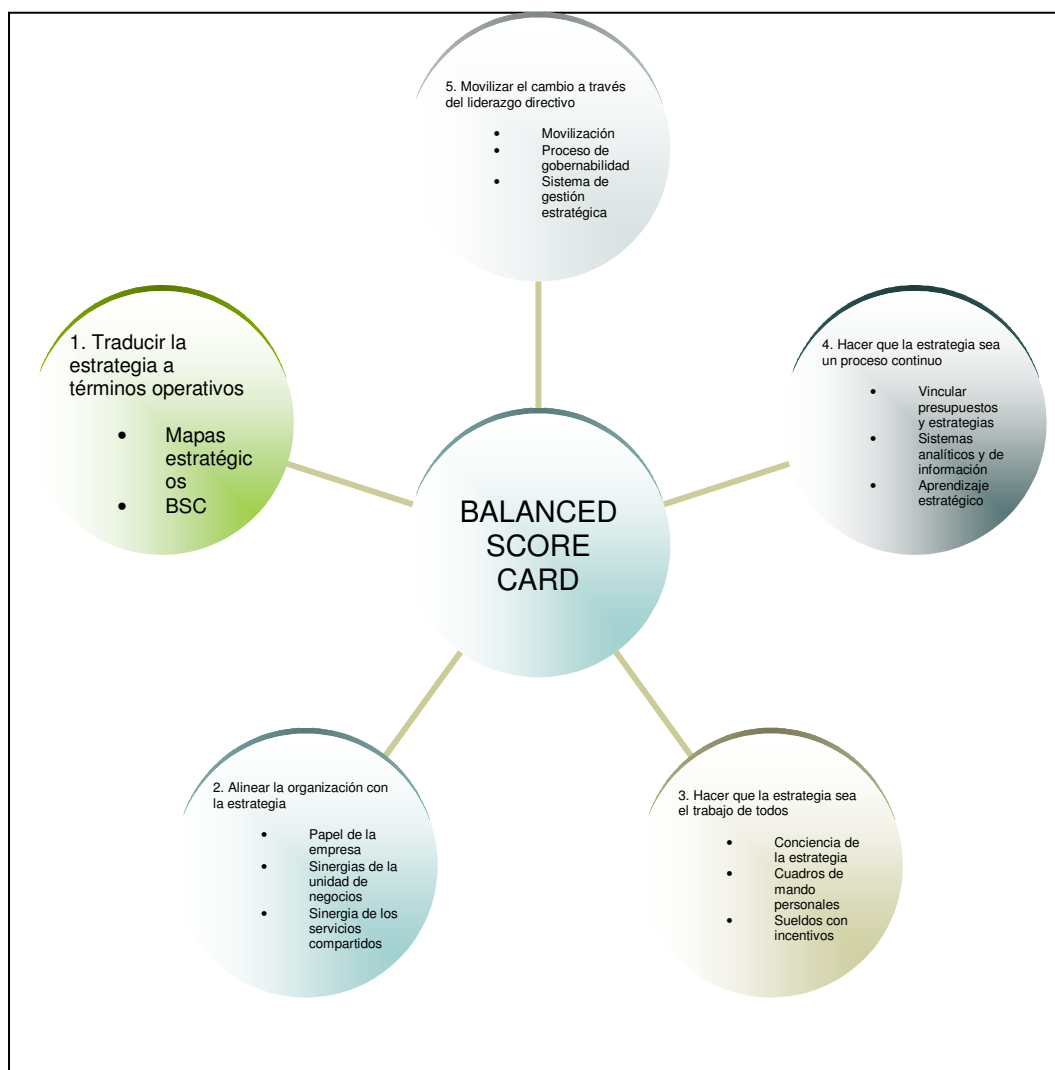
El Cuadro de Mando Integral es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones. No es en la definición de la estrategia empresarial donde se encuentra el mayor número de fracasos empresariales, sino en la planificación de dicha estrategia y en la deficiente ejecución de la estrategia planificada. El BSC no es nada nuevo, simplemente señala un camino organizado para llevar a cabo lo que ya sabemos que tenemos que hacer.

En los círculos empresariales se está considerando al BSC como una herramienta de gestión de máxima actualidad, ya que tiene la ventaja de su compatibilidad con cualquier otro modelo o paradigma que se haya implantado anteriormente. Todas las organizaciones se guían por su

despliegue de objetivos y de los indicadores correspondientes; el BSC sencillamente reorganiza la elección de dichos objetivos, los integra de forma equilibrada para alcanzar la excelencia de la organización y promueve acciones para alcanzarlos de manera eficaz y coherente (Fernández; 2003: [www.idepa.es](http://www.idepa.es)).

La Norma UNE 66174 de Noviembre de 2003 “Guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad según la Norma UNE-EN ISO 9004:2000” en su apartado 3.8, proporciona la siguiente definición de lo que es un cuadro de mando: Cuadro de mando: Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad.

La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.



**Figura Nro. 2.3 los principios de una organización basada en la estrategia.** Tecnológico de Monterrey, taller Indicadores de gestión.

Recientemente se han venido desarrollando conceptos referidos al desarrollo estratégico de la empresa tales como la “misión” y la “visión” que no siempre han sido correcta ni uniformemente interpretados por los directivos y cuyo enunciado no proporcionaba excesivos resultados, a causa de su redacción generalista y altisonante. El BSC sustituye a dichos conceptos o los complementa, dándoles un significado concreto, ya que los materializa y cuantifica al traducirlos a indicadores estratégicos integrales que incluyen todas las finalidades ideales que pudieran haber sido enunciadas en la misión.

Por último podemos asegurar que el Cuadro de Mando Integral presta a las organizaciones una ayuda esencial, tanto en la medición eficiente de sus resultados, como en el desarrollo de acciones para mejorarlos.

Por otra parte, (Kaplan y Norton; 1997: 14) narran sobre los antecedentes del Balanced Scorecard como a continuación se detalla: Las empresas se encuentran en medio de una transformación revolucionaria. La competencia de la era industrial se está transformando en la competencia de la era de la información. Durante la era industrial, desde 1850 hasta cerca de 1975, las empresas han tenido éxito gracias a lo bien que podían capturar los beneficios procedentes de economías de escala.

La tecnología era importante, pero en última instancia, el éxito lo obtuvieron las empresas que podían encajar la nueva tecnología en sus productos, que ofrecían una eficiente producción en masa de productos estándar.

Durante la era industrial se desarrollaron los sistemas de control financiero en empresas como General Motors, DuPont, Matsushita y General Electric, para facilitar y vigilar las asignaciones de capital físico y financiero. Un indicador financiero como el rendimiento sobre el capital empleado (ROCE) podía encaminar el capital interno de una empresa hacia su utilización más productiva, y vigilar la eficiencia con que las divisiones operativas utilizaban el capital físico y financiero para crear valor para sus accionistas.

Sin embargo, la aparición de la era de la información en las últimas décadas del siglo veinte, hizo que muchas de las asunciones fundamentales de la competencia de la era industrial se volvieran obsoletas. Las compañías ya no podían obtener una ventaja competitiva sostenible únicamente mediante la rápida aplicación de las nuevas tecnologías a los bienes físicos y llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

Con respecto a la aparición de la era de la información, otro autor en temas de globalización Thomas Friedman, señala las diez fuerzas que aplanaron la tierra: «El mundo ha sido aplanado por la combinación de diez grandes acontecimientos, innovaciones y empresas. Desde entonces nadie ha descansado, y quizá nunca volverá a descansar». (Friedman; 2006:57)

- ✓ Aplanador 1: 9/11/1989 La caída del muro de Berlín, una masa crítica de computadoras IBM y el sistema operativo de Windows que les proporcionó de vida para facilitar las comunicaciones.
- ✓ Aplanador 2: 9/8/1995 La salida de Netscape a bolsa, que marca el hito del salto de pasar de una plataforma informática basada en PC a una basada en Internet, con lo que se potencia la revolución en las comunicaciones.
- ✓ Aplanador 3: El desarrollo de aplicaciones informáticas para mejorar el flujo de trabajo, con lo que se potencia el trabajo colaborativo y el incremento en la productividad del trabajo.
- ✓ Aplanador 4: El acceso libre a los códigos fuentes, que marca el hito para la formación de grupos autónomos de personas con el objetivo de colaborar.
- ✓ Aplanador 5: La subcontratación (outsourcing).
- ✓ Aplanador 6: Traslado de fábricas para abaratar costos (offshoring).
- ✓ Aplanador 7: La gestión de la cadena de suministros (Supply-chaining).
- ✓ Aplanador 8: La intromisión de los subcontratistas en las empresas contratantes (Insourcing).
- ✓ Aplanador 9: Acceso libre a la información (In-forming).
- ✓ Aplanador 10: Los “esteroides”, que son equipos digitales, móviles, personales y virtuales; que facilitan la conexión permanente del individuo.

El impacto de la era de la información (Kaplan y Norton; 1997: 15) es aún más revolucionario en las empresas de servicios que en las empresas fabricantes. Muchas organizaciones de servicios, especialmente las del transporte, comunicaciones, finanzas y hospitales, han existido durante

décadas en un entorno confortable y no competitivo. Disponían de muy poca libertad para acceder a nuevos negocios y poner precio a su output. A cambio, unos reguladores gubernamentales protegían a estas empresas de unos competidores, potencialmente más eficientes o más innovadores, y fijaban los precios a un nivel que proporcionaba una rentabilidad adecuada a sus inversiones. Está claro que las dos últimas décadas han presenciado en todo el mundo la aparición de grandes iniciativas desreguladoras y de privatización para las empresas de servicios, a medida que la tecnología de la información creaba las «semillas de la destrucción» de las empresas reguladas de servicios de la era industrial.

El entorno de la era de la información, tanto para las organizaciones fabricantes como para las de servicios, exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos. Los activos intangibles permiten que una organización:

- desarrolle unas relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los clientes ya existentes, y permitan ofrecer servicio a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos;
- introduzca productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo;
- produzca, según las especificaciones, unos productos y servicios de alta calidad, con un coste bajo y con cortos plazos de tiempo de espera;
- movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta; y
- aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

Las organizaciones de la era industrial consiguieron obtener ventajas competitivas (Kaplan y Norton; 1997: 16) gracias a la especialización de las capacidades funcionales: en la fabricación, compra, distribución, marketing y tecnología. Esta especialización rindió unos beneficios considerables, pero con el tiempo el máximo crecimiento de la especialización funcional condujo

a una enorme ineficacia, la no cooperación entre departamentos y unos lentos procesos de respuesta. La organización de la era de la información funciona con unos procesos integrados, que cruzan las funciones tradicionales. Combina los beneficios de la especialización dimanante de la pericia funcional con la velocidad, eficiencia y calidad de los procesos integrados.

Las empresas de la era industrial trabajaban con los clientes y proveedores por medio de transacciones en pie de igualdad. La tecnología de la información permite que las organizaciones de hoy en día integren los procesos de aprovisionamiento y producción de tal forma que las operaciones se disparan gracias a los pedidos de los clientes, y no como resultado de unos planes de producción que empujan a los productos y servicios a través de la cadena de valor. Un sistema integrado, desde los pedidos de los clientes hasta los proveedores de materias primas, permite que todas las unidades de la organización, que se encuentran a lo largo de la cadena de valor, obtengan unas enormes mejoras en coste, calidad y tiempos de respuesta.

Las empresas de la era industrial prosperaron al ofrecer productos y servicios baratos, pero producidos en cadena; recuerden la famosa frase de Henry Ford: «Pueden tenerlo en cualquier color que deseen, siempre que sea negro». Una vez que los clientes han satisfechos sus necesidades básicas de ropa, cobijo, comida y transporte, exigen soluciones más individualizadas para sus necesidades. Las empresas de la era de la información deben aprender a ofrecer productos y servicios hechos a la medida de la demanda de sus diferentes segmentos de clientes, sin tener que pagar la habitual penalización sobre los costes que tienen las operaciones altamente diversificadas y de bajo volumen.

En cuanto a la escala global, las fronteras nacionales ya no son una barrera para la competencia que representan las empresas extranjeras, más eficientes y sensibles. Las empresas de la era de la información compiten contra las mejores empresas mundiales. Las grandes inversiones que exigen

los nuevos productos y servicios pueden también exigir tener clientes en todo el mundo, que proporcionen unos rendimientos adecuados. Las empresas de la era de la información han de combinar la eficiencia y la creciente competitividad de las operaciones globales con la sensibilidad del marketing hacia los clientes locales (Kaplan y Norton; 1997: 17).

Los ciclos de vida de los productos siguen acortándose. La ventaja competitiva en una generación de la vida del producto no garantiza el liderazgo del producto en la siguiente plataforma tecnológica. Las empresas que compiten en sectores de rápida innovación tecnológica han de ser maestras a la hora de anticiparse a las necesidades futuras de los clientes, inventando productos y ofreciendo servicios radicalmente nuevos, y utilizando rápidamente las nuevas tecnologías de los productos en eficientes procesos de funcionamiento y de prestación de servicios. Incluso para las empresas pertenecientes a sectores con ciclos relativamente largos de vida del producto. La mejora continua de los procesos, es de la máxima importancia para un éxito a largo plazo.

En relación al nivel de los empleados las empresas de la era industrial crearon claras distinciones entre dos grupos de empleados. La elite intelectual-gerentes e ingenieros- utilizaban su capacidad analítica para diseñar productos y procesos, seleccionar y gestionar a los clientes, y supervisar las operaciones diarias. El segundo grupo estaba compuesto por la gente que realmente producía los productos y prestaba los servicios. Esta fuerza laboral de trabajo directo era un factor principal en la producción en las empresas de la era industrial, pero sólo se utilizaban sus capacidades físicas y no sus mentes. Realizaban tareas y procesos bajo la supervisión directa de ingenieros y gerentes.

A finales del siglo veinte, la automatización y la productividad han reducido el porcentaje de colaboradores de la organización que realizan funciones tradicionales, mientras que las demandas competitivas han aumentado el número de personas que realizan funciones analíticas: ingeniería, marketing, dirección y administración. Incluso los individuos que



siguen estando involucrados en la producción directa y en la prestación de servicios son valorados por sus sugerencias sobre la forma de mejorar la calidad, reducir los costes y reducir los tiempos de los ciclos. Como el gerente de una renovada fábrica de motores Ford dijo, «Las máquinas están diseñadas para que funcionen de forma automática. El trabajo de la gente es pensar, solucionar problemas, asegurar la calidad, y no limitarse a contemplar como las piezas van pasando ante ellos. Aquí; consideramos que la gente es "solucionadora" de problemas, no costes variables» (Kaplan y Norton; 1997: 18).

Ahora todos los empleados han de aportar valor, gracias a lo que saben y por la información que pueden proporcionar. Invertir en el conocimiento de cada empleado, y gestionar y explotar dicho conocimiento, se ha convertido en algo crítico para el éxito de la empresa de la era de la información.

A medida que las organizaciones intentan transformarse para poder competir con éxito en el futuro, recurren a toda una variedad de iniciativas de mejora:

- Gestión de calidad total
- Sistemas de distribución y de producción «justo a tiempo»
- Competencia basada en el tiempo
- Reducción de costes
- Diseño de organizaciones orientadas al cliente
- Gestión de los costes basada en la actividad (ABC y ABM)
- Otorgar poder a los empleados
- Re ingeniería

Para cada uno de estos programas de mejora existen ya éxitos demostrados, defensores, gurús y asesores. Cada uno de ellos compite por el tiempo, la energía y los recursos de los altos ejecutivos. Y cada uno de ellos ofrece la promesa de la creación de un valor añadido, para muchos de los partidarios o componentes de una empresa, o puede que para todos: accionistas, clientes, proveedores y empleados.

El objetivo de estos programas no es una mejora incremental o la supervivencia. El objetivo es una actuación que permita que la organización tenga éxito en la nueva competencia de la era de la información.

Sin embargo, muchos de estos programas de mejora han dado unos resultados decepcionantes. Es frecuente que los programas estén fragmentados. Puede ser que no estén vinculados a la estrategia de la organización, ni a la consecución de resultados financieros y económicos concretos. Los avances espectaculares en la actuación exigen un cambio importante, y ello incluye realizar cambios en los sistemas de medición y gestión utilizados por la organización. La navegación hacia un futuro más competitivo, más tecnológico y más regido por la aptitud y capacidad, no puede conseguirse si uno se limita a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada (Kaplan y Norton; 1997: 19).

Todos los nuevos programas, iniciativas y procesos de cambio de gestión de las empresas de la era de la información, se están poniendo en práctica en un entorno gobernado por unos informes financieros anuales y trimestrales. El proceso de informes financieros permanece anclado en un modelo de contabilidad desarrollado hace siglos para un entorno de transacciones en un plano de igualdad entre entidades independientes. Este venerable modelo de contabilidad financiera, aún sigue siendo utilizado por empresas de la era de la información, mientras intentan construir activos internos y capacidades, y forjar vínculos y alianzas estratégicas con grupos externos.

Lo ideal hubiera sido que este modelo de contabilidad financiera se hubiera expandido hasta incorporar la valoración de los activos intangibles de una empresa, como los productos y servicios de alta calidad, los empleados expertos y motivados, los procesos internos predecibles y sensibles, y unos clientes leales y satisfechos. Tal valoración de los activos intangibles y de las capacidades de la empresa sería especialmente útil ya que, para las empresas de la era de la información, estos activos son más imprescindibles para el éxito que los activos físicos y tangibles tradicionales.

Si los activos intangibles y las capacidades de la empresa pudieran ser valorados dentro del modelo de contabilidad financiera. Las organizaciones que aumentaran estos activos y capacidades podrían comunicar esta mejora a los empleados, accionistas, acreedores y sociedades. Por el contrario, cuando las empresas vacían sus existencias de activos intangibles y capacidad, los efectos negativos pueden verse inmediatamente reflejados en la cuenta de pérdidas y ganancias. Sin embargo hay que ser realistas, las dificultades de poner un valor financiero fiable en activos como la tramitación de un nuevo producto; las capacidades del proceso; las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados; la fidelidad de los clientes; las bases de datos y los sistemas, es probable que impidan que estos aspectos sean reconocidos en los balances de situación de la organización. Sin embargo, estos mismos son los activos y capacidades críticos para alcanzar el éxito en el entorno competitivo de hoy y del mañana (Kaplan y Norton; 1997: 20).

El choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del coste histórico, ha creado una nueva síntesis: el Cuadro de Mando Integral. El Cuadro de Mando Integral sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales. Pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito. Sin embargo, estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje, que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

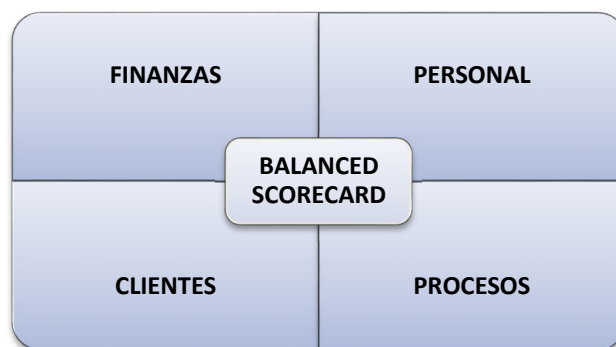
El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno

y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. El Cuadro de Mando Integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un, interés en la actuación a corto plazo, el Cuadro de Mando Integral revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo (Kaplan y Norton; 1997: 21).

**2.3.3.2. Las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard*.** De acuerdo con (Fernández; 2003: [www.idepa.es](http://www.idepa.es) ), el fin de integrar la totalidad de puntos de vista bajo los que puede contemplarse la gestión de una empresa, el Cuadro de Mando Integral adopta, en principio, cuatro perspectivas fundamentales:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva del proceso interno
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento



*Figura Nro. 2.4 Las cuatro perspectivas del balanced scorecard.* Kaplan y Norton

La perspectiva financiera ha sido la que tradicionalmente desarrollaban los cuadros de mando utilizados hasta ahora para la supervisión de la empresa al más alto nivel.

Acertadamente se dice que la dirección maneja el lenguaje de los números y más concretamente, el lenguaje del dinero, mientras que los empleados están más acostumbrados al lenguaje de las cosas. Este principio relegaba el manejo de los indicadores no financieros a organismos de menor nivel, concretamente al nivel correspondiente a la gestión de la producción.

Las perspectivas (Fernández; 2003: [www.idepa.es](http://www.idepa.es)) correspondientes al cliente y al aprendizaje han sido desarrolladas desde hace poco tiempo e incluso no suelen considerarse integradas en las estrategias de la más alta dirección, salvo al nivel de principios generales no supervisables.

Es frecuente escuchar de labios de un gerente que “el cliente es el rey”, pero pocas veces se le ve dedicar recursos importantes a la consolidación de ese reinado.

Igualmente los más altos gestores presumen de estar al día al alabar la denominada gestión del conocimiento, pero pocos de ellos desarrollan herramientas y tácticas para favorecer dicha gestión. No hemos de olvidar que la norma internacional ISO 9001:2000, aunque ya ha sustituido el

concepto de “cumplimiento de los requisitos del cliente” por el de “satisfacción del cliente”, aún no tiene referencias claras sobre la satisfacción y crecimiento de los empleados.

La gestión actual de la empresa, basada únicamente en la contemplación de los resultados del pasado ha sido asimilada a la noción automovilística de “conducir mirando el retrovisor”, dado que lo habitual, hasta ahora, eran los indicadores de control a posteriori. Dichos indicadores de resultados pretéritos suelen reflejar las consecuencias de decisiones tomadas con mucha anterioridad. El CMI, por el contrario, establece unos objetivos estratégicos y pone en marcha los llamados inductores con el fin de poder alcanzarlos.

Con la panorámica de las cuatro perspectivas, enfocadas en este caso, hacia el campo empresarial, (Fernández; 2003: [www.idepa.es](http://www.idepa.es) ) pero que pueden ser modificadas y adaptadas para cualquier tipo de organización, se intenta abarcar el entorno integral de la gestión. Deben equilibrarse por lo tanto los objetivos del CMI, de forma que no tengan prioridad unos sobre otros, dado que dicha eventualidad puede conducir a la aparición de efectos y acciones contraproducentes y dañinas.

De esta forma el CMI ofrecerá a todos los empleados y, en especial a los directivos, una información precisa y adecuada sobre la estrategia de la organización, la eficacia de los procesos de producción y servicio, la satisfacción de los empleados y los clientes y los resultados económicos. La experiencia de muchos empleados e incluso gestores de elevado nivel señala una extensa y peligrosa carencia de conocimientos respecto a los objetivos de la empresa, e incluso pueden llegar a dudar que dichos objetivos se hayan determinado de forma coherente y como resultado de una estrategia a medio y largo plazo.

Ocurre igualmente que en muchas empresas se mantiene en secreto la estrategia, o su conocimiento se restringe al entorno de los más altos directivos. Si acaso se decide comunicarla a los empleados, los criterios

generales no se explican de forma concreta y los objetivos se asemejan a bienintencionadas recomendaciones.

Las medidas suelen ser más cuantitativas que cualitativas, de forma que los empleados, si trabajan mucho, piensan que están haciendo todo lo que pueden. Se ha podido comprobar que el 59% de los directivos piensa que pueden implantar la visión de la empresa entre los empleados, mientras que sólo un 7% de los mandos intermedios opina de igual manera, dado que sus incentivos no suelen relacionarse con la estrategia a largo plazo.

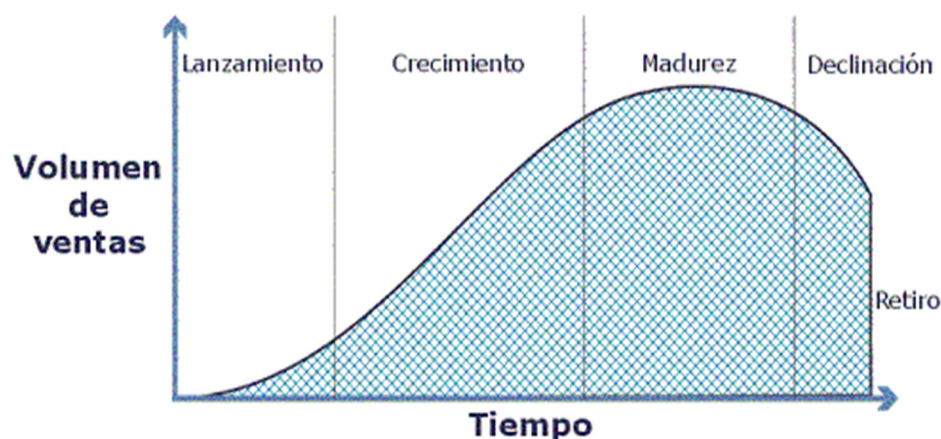
A fin de eliminar esta indefinición, el CMI contribuye a transformar las declaraciones de buenos propósitos de la dirección, en acciones aplicables al trabajo diario de los empleados, en el entorno de las cuatro perspectivas estratégicas de la compañía.

**2.3.3.3. La Perspectiva Financiera.** En opinión de (Kaplan y Norton; 1997: 59) la construcción de un cuadro de mando integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. El cuadro de mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado

hasta la consolidación, salida y liquidación. A fin de simplificar, solo identificamos tres fases:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha



*Figura Nro. 2.5* **Análisis del ciclo de vida.** Taller de Indicadores de Gestión, Tecnológico de Monterrey

Los negocios en crecimiento (Kaplan Y Norton; 1997: 60) se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial, es posible que tengan que dedicar unos recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios; construir y ampliar las instalaciones de producción; crear capacidad de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución, que apoyen las relaciones globales; y nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes.

Los negocios en la fase de crecimiento pueden operar con cash flows negativos y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido (tanto si las inversiones se hacen sobre activos intangibles Como si se capitalizan para propósitos internos). Las inversiones que se hacen de cara al futuro pueden consumir más dinero del que puede ser generado en la actualidad por la limitada base de los productos, servicios y clientes existentes. El objetivo



financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

Es probable que la mayoría de unidades de negocio en una empresa se encuentren en la fase de sostenimiento, en la que siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estas empresas, mantengan su cuota de mercado existente y quizá lo incrementen de algún modo de año en año. Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar atascos (cuellos de botella), a ampliar la capacidad y a realzar la mejora continua, en lugar de las inversiones de opciones de crecimiento y recuperación lejana que se hacían en la fase de crecimiento.

La mayoría de las unidades de negocio en fase de sostenimiento utilizan un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad. Este objetivo puede expresarse por medio de la utilización de medidas relacionadas con los ingresos contables, como los beneficios de explotación y el margen bruto. Estas medidas toman el capital invertido en la unidad de negocio como dado (o exógeno) y piden a los directivos que aumenten al máximo los ingresos que pueden ser generados por el capital invertido. A otras unidades de negocio, mas autónomas, se les pide gestionen que no solo los flujos de ingresos, sino también el nivel de capital invertido en la unidad de negocio (Kaplan y Norton; 1997: 61).

Las medidas utilizadas para estas unidades de negocio relacionan los ingresos contables obtenidos con el nivel del capital invertido en la unidad de negocio. Medidas como los rendimientos sobre las inversiones, los rendimientos sobre el capital empleado y el valor añadido económico son representativas de las que se utilizan para evaluar la actuación de esta clase de unidades de negocio.

Algunas unidades de negocio habrán llegado a una fase madura del ciclo de su vida, en que la empresa quiere recolectar, o cosechar; las

inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes; sólo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades. Cualquier proyecto de inversión ha de tener unos periodos de restitución muy cortos y definidos. El objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del cash flow a la corporación. Los objetivos financieros generales para los negocios en fase de recolección serían el cash flow (antes de la depreciación) y reducir las necesidades de capital circulante.

Así pues, los objetivos financieros de las empresas en cada una de estas tres fases son absolutamente diferentes. Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizaran el crecimiento de las ventas, en nuevos mercados y a nuevos clientes, y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gasto adecuados para el desarrollo de los productos y los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución. Los objetivos financieros en la fase de sostenimiento pondrán el énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación, y el margen bruto. Los proyectos de inversiones para las empresas que se encuentran en esta categoría serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizaran indicadores financieros más nuevos, como el valor económico añadido y el valor del accionista. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener unos excelentes rendimientos sobre el capital aportado al negocio. Y los objetivos financieros para las empresas en fase de recolección presionaran el cash flow.

Cualquier inversión ha de tener unas restituciones de dinero seguras e inmediatas. Los indicadores contables tales como los rendimientos sobre las inversiones, el valor añadido económico y los beneficios de explotación son menos relevantes, ya que en estas unidades de negocio ya se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, lo que podría animar a los directivos a

buscar inversiones adicionales, basándose en las proyecciones de rendimientos futuros. En lugar de ello, el objetivo es aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones que se han realizado en el pasado. No habrá, virtualmente, ningún gasto para investigación y desarrollo, o para ampliar las capacidades, a causa del poco tiempo de vida económica que le queda a las unidades de negocio en fase de recolección (Kaplan y Norton; 1997: 62).

**2.3.3.4. La Perspectiva del Cliente.** Respecto a la perspectiva del cliente, (Fernández; 2003: [www.idepa.es](http://www.idepa.es) ) comenta lo siguiente: Con frecuencia frases similares a “satisfacer las expectativas de los clientes” o “mejorar nuestra cuota de mercado” figuran entre las intenciones expuestas en la política de calidad de una empresa o los principios incluidos en la misión de la misma, pero no resulta tan frecuente que dichos propósitos se traduzcan en acciones concretas, sometidas a control de cumplimiento.

La satisfacción del cliente es un concepto que, en la actualidad, se encuentra suficientemente desarrollado como para que resulte relativamente sencillo establecer objetivos estratégicos para alcanzar su cumplimiento e indicadores adecuados para su confirmación. La descripción del correspondiente criterio “Resultados con el cliente” del modelo de la EFQM y la exposición pormenorizada de la herramienta QFD (Despliegue de la Función Calidad) nos dan buena prueba de ello.

Los objetivos referentes a la perspectiva del cliente deben tener en cuenta la siguiente secuencia de actividades y determinaciones. Inicialmente debemos conocer quien o quienes son en realidad nuestros clientes, dado que en el proceso de distribución comercial de nuestro producto nos podemos encontrar con múltiples intermediarios, como pueden ser, el propio distribuidor, el comprador o contratista y el usuario final. Todos ellos pueden, a su vez, estar desglosados en varias personas físicas o entidades.

Una vez conocido nuestro cliente o clientes, interesa determinar cuáles son sus preferencias y necesidades y como pueden ser cumplimentadas a satisfacción. Tendremos en cuenta también, el cumplimiento de las prescripciones legales y reglamentarias y el respeto por las normas de la competencia y del medio ambiente (Fernández; 2003: [www.idepa.es](http://www.idepa.es) ).

Una vez conocidos los requisitos que debe cumplir nuestro producto o servicio, determinaremos si hemos podido satisfacerlos con nuestra oferta comercial, teniendo en cuenta, no solamente la calidad y el precio de nuestro suministro, sino también si hemos logrado cumplimentar las condiciones de plazos, embalaje, entrega, asesoramiento y atención al cliente, servicio técnico y complementos documentales, como pueden ser las ofertas, albaranes y facturas.

Posteriormente a la entrega, aún debemos satisfacer condiciones que afectan a la satisfacción y a la responsabilidad, como puede ser la duración, condiciones de funcionamiento, degradación del coste residual o compensaciones por fallos ocultos, que, con frecuencia, suelen alargar el ciclo de cumplimiento de los requisitos durante prolongados periodos y que influyen decisivamente sobre la decisión del cliente con vistas a una segunda compra.

Pues bien, todas las condiciones descritas anteriormente forman parte de la idea de percepción de calidad experimentada por el cliente y cada una de ellas puede dar lugar a un objetivo, controlable mediante un indicador. En cada caso deberán ser considerados aquéllos más adecuados para su inclusión en esta determinada perspectiva, en orden a poder diseñar un Cuadro de Mando Integral coherente y equilibrado.

De acuerdo con (Kaplan y Norton; 1997: 76) en la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionan el componente de ingresos de los

objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes, como satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

En el pasado, las empresas podían concentrarse en sus capacidades internas, enfatizando la actuación del producto y la innovación tecnológica. Pero las empresas que no comprendían las necesidades de sus clientes descubrieron al final que los competidores podían hacer incursiones, al ofrecer productos y servicios mejor alineados con las preferencias de sus clientes.

Las declaraciones de misión y de visión dicen de forma rutinaria que su objetivo es ser “el número uno a la hora de entregar valor añadido a nuestros clientes”. Aparte de la imposibilidad general de que todas las empresas sean el proveedor número uno de sus clientes. Está claro que si las unidades de negocio han de conseguir una actuación financiera superior a largo plazo debe crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes.

Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocio deben, dentro de la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes. Las empresas que intentan serlo todo para todo el mundo acostumbran a terminar no siendo nada para nadie, o sea para todo el mundo. Los negocios han de intensificar los segmentos de mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que eligen competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente. Así pues, la perspectiva del cliente del cuadro de mando traduce la estrategia y visión

de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización.

**2.3.3.5. *La perspectiva del proceso interno.*** Para la perspectiva del proceso interno, expresan que los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregaran los objetivos establecidos por los clientes u accionistas (Kaplan y Norton; 1997: 105).

Los sistemas existentes de la medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. En el caso del cuadro de mando integral, recomendamos que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades, sigue a través de los procesos operativos, entregando los productos y servicios existentes y termina con el servicio postventa, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el cuadro de mando integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación. Estos sistemas se centran en el control y mejora de los centros de responsabilidad existentes. Las limitaciones de una dependencia exclusiva de los indicadores financieros y de los informes mensuales de desviaciones para controlar estas operaciones departamentales son, por supuesto, bien conocidas.

Afortunadamente, la mayoría de organizaciones están ya muy lejos de utilizar el análisis de las desviaciones de los resultados financieros como su método primordial de evaluación y control. Están complementando los indicadores financieros con medidas de calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo. Estos sistemas más exhaustivos de medición de la actuación son, ciertamente, una mejora sobre la dependencia exclusiva de los informes mensuales de desviaciones, pero siguen intentando mejorar la actuación de los departamentos individuales, en lugar de los procesos integrados. Así pues, las tendencias más recientes animan a las empresas a medir la actuación de procesos como cumplimentación de pedidos, aprovisionamiento y planificación y control de la producción, que abarcan a varios departamentos de la organización. Para estos procesos se acostumbran a medir y definir las medidas de coste, calidad, producción y tiempo (Kaplan y Norton; 1997: 106).

**2.3.3.6. *La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.*** (Fernández; 2003: [www.idepa.es](http://www.idepa.es)) señala al respecto que la satisfacción del personal no viene contemplada en la norma ISO 9001:2000, el modelo de excelencia de la EFQM (European Foundation for Quality Management), sin embargo, le da una importancia capital, ya que le dedica dos de los nueve criterios, uno de los cuales describe las acciones a tomar y el otro los resultados obtenidos.

Se dice, con razón, que en las empresas de servicios los clientes están atendidos por los empleados peor pagados y con menor formación y a ningún cliente le puede satisfacer que cualquier error que éstos lleguen a cometer pueda ser subsanado, con un enorme retraso, por un supervisor quizás muy bien preparado pero que se encuentra inaccesible en un oscuro despacho de la compañía.

En anteriores publicaciones hemos defendido el criterio de que, una vez alcanzada una cierta calidad de gestión mediante la planificación esmerada de las operaciones, la calidad total, también llamada excelencia, solamente se consigue si la organización puede contar con la participación entusiasta de todos sus empleados.

En la consideración de esta cuarta perspectiva, ha de considerarse el aprendizaje que proporciona a la organización poder contar con empleados suficientemente preparados y el crecimiento, que consigue desarrollarlos como personas y como profesionales.

El aprendizaje incluye, en primer lugar, la selección de los individuos mejor preparados para las misiones a desempeñar, lo que exige una adecuada adaptación del empleado al puesto y del puesto al empleado. La instrucción de los trabajadores que lo requieran y el reciclaje continuo de todos ellos, al objeto de asimilar las tecnologías emergentes y los cambios que resulten obligados como consecuencia de la variabilidad de los gustos y del mercado, obligarán a desarrollar objetivos relacionados con las cuatro fases que completan la secuencia de la formación: identificación de las necesidades, preparación de programas y material educativo, impartición de actividades de formación y evaluación de resultados en relación con la mejora evidente de los procesos.

El crecimiento del personal, según (Fernández; 2003: [www.idepa.es](http://www.idepa.es) ) desarrolla la vertiente humanística de los sistemas de calidad. Ha sido definido como “empowerment” en los países anglosajones y sin que exista una exacta traducción a ese término, ese concepto de “aumento del poder” de los empleados puede darnos una idea del deseo de transmitirles una mayor responsabilidad mediante la delegación inteligente de funciones y de capacidad de decisión. Consideraremos como indicadores a contabilizar los resultados obtenidos en los sistemas de participación, individuales y colectivos, obligatorios y voluntarios. También habrá de ser motivo de concretos objetivos el “cuidado” demostrado por la organización hacia los empleados, concepto emanado del modelo EFQM y que representa de forma fidedigna las condiciones de pertenencia y vinculación que la organización promueve y patrocina hacia las personas que forman su plantilla.



### **2.3.4. Desarrollo del balanced scorecard**

#### **2.3.4.1. *Integración de las perspectivas con la estrategia empresarial.***

El Cuadro de Mando Integral ha sido considerado por muchos empresarios como una herramienta insustituible para alcanzar el éxito en la gestión. Esto no sería así si se tratase simplemente de un acertado conjunto de indicadores financieros y no financieros, agrupados en cuatro perspectivas diferentes, por lo que resulta totalmente necesario integrarlos en un conjunto razonable y equilibrado (Fernández; 2003: [www.idepa.es](http://www.idepa.es) ).

Incluso las organizaciones que han definido de forma eficaz y coherente su política y estrategia empresariales, con frecuencia no las trasladan con fidelidad y rigor a los indicadores operacionales. La base fundamental del CMI consiste en expresar la estrategia empresarial en una configuración de indicadores.

A pesar de que la política de las organizaciones es un concepto que se ha puesto de moda en estos últimos años y no suele faltar como primer apartado de todas las normas y modelos que definen los diversos sistemas de gestión, en muchos casos no pasa de ser unas frases vacías que adornan los manuales sin que pueda advertirse en el funcionamiento diario, no solamente su práctica, sino ni siquiera su comunicación a los empleados. Puede decirse que no existe política sin sistema, ni estrategia sin rigurosos procedimientos de operación y control.

Las empresas que definen un CMI no necesitan expresar su política, ya que ésta viene claramente explicitada en los indicadores y en los inductores de actuación. No necesitan tampoco comunicar su misión ni su visión, porque ambas vienen claramente reflejadas en la integración de perspectivas.

Kaplan y Norton señalan tres principios básicos para la integración de las cuatro perspectivas a fin de permitir que el CMI se oriente indefectiblemente hacia el éxito de la organización.

- relaciones causa-efecto
- inductores de actuación
- vinculación con las finanzas

La estrategia debe estar basada (Fernández; 2003: [www.idepa.es](http://www.idepa.es) ) en relaciones causa-efecto que establezcan una consecuencia entre lo que se debe hacer y los resultados que se esperan obtener y que puedan expresarse en una declaración del tipo si... entonces. Por ejemplo: si se establece un sistema de mantenimiento preventivo, podrá conseguirse reducir el tiempo de inactividad de la instalación por averías. El indicador, en este caso, será una cifra representativa del tiempo activo de la instalación, pero en frase aparte, deberá hacerse explícita la forma de conseguirlo mediante la aplicación de un plan de mantenimiento. De esta forma se consigue comunicar el significado de la estrategia a los empleados afectados por cada uno de los indicadores.

Los inductores de actuación son indicadores más próximos que sirven de información avanzada sobre el cumplimiento de los resultados clave y proporcionan una información más temprana de la puesta en marcha de la estrategia. Es como en el modelo de la EFQM que está compuesto de “criterios agentes” y “criterios resultados”. Los primeros señalan los “cómos”, o sea, cuales son las actividades que es necesario realizar para desarrollar la estrategia y los segundos los “qué”, o sea, la demostración de los resultados conseguidos. Un buen Cuadro de Mando debe incluir una selección adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) relacionados todos ellos con la estrategia de la organización.

Dado que las empresas son organizaciones de tipo económico cuya razón de ser radica en la supervivencia y el desarrollo, todas las mejoras operativas que se alcancen deben estar relacionadas con los resultados económicos. Los principios de la calidad total señalan que el éxito de las empresas se consigue cuando se alcanza la satisfacción de todas sus partes interesadas y, fundamentalmente, cuando se logra satisfacer a los

empleados, a los clientes y a los accionistas. El orden en que estos colectivos han sido escritos significa, sin duda alguna, la secuencia de satisfacciones que hay que atender, pero ello no debe llevarnos al engaño de pensar que la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes no son los medios más adecuados para conseguir la satisfacción de los accionistas, que es el objetivo final.

El fallo de muchos sistemas de calidad total está ocasionado por la ineptitud para relacionarlos con los resultados económicos y muchos planes de mejora son considerados como un objetivo en sí mismos y no como el método adecuado para aumentar el valor añadido de los productos o los rendimientos financieros de la organización. El propósito final de todos los indicadores de un Cuadro de Mando Integral debe estar relacionado con los resultados económicos.

**2.3.4.2. Mapa Estratégico.** Cuando formulamos el cuadro de mando integral por primera vez, a principios de los años noventa, construimos los cuadros de mando estratégicos a partir de una hoja de papel en blanco. Dejamos que la historia de la estrategia emergiera en las cuatro perspectivas a través de entrevistas con directivos y talleres interactivos. Ahora hemos analizado los cientos de cuadros de mando estratégicos creados desde aquel entonces y hemos distribuidos los patrones dentro de un marco que llamamos mapa estratégico (Kaplan y Norton; 2001: 79).

El mapa estratégico de un cuadro de mando integral deja bien explícitas las hipótesis de la estrategia. Cada uno de los indicadores de un cuadro de integral se encaja en una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posibles. El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento.

El mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia. Como ejemplo, el diagrama del cuadro Nro. 2.4 ilustra la arquitectura del mapa estratégico de una empresa minorista especializada en ropas de mujer. La relación causa-efecto de este diseño constituye la hipótesis de la estrategia. La perspectiva financiera contiene dos cuestiones-crecimiento y productividad, para mejorar el valor para los accionistas. La proposición de valor de perspectiva del cliente destaca claramente la importancia de la moda y de una línea de productos complementarios para la estrategia de crecimiento. En la perspectiva interna, cuatro cuestiones (dominio de marca, excelencia en moda, fuentes y distribución, y la experiencia de compra) forman la proposición de valor para los clientes e impulsan el aspecto de la productividad financiera.

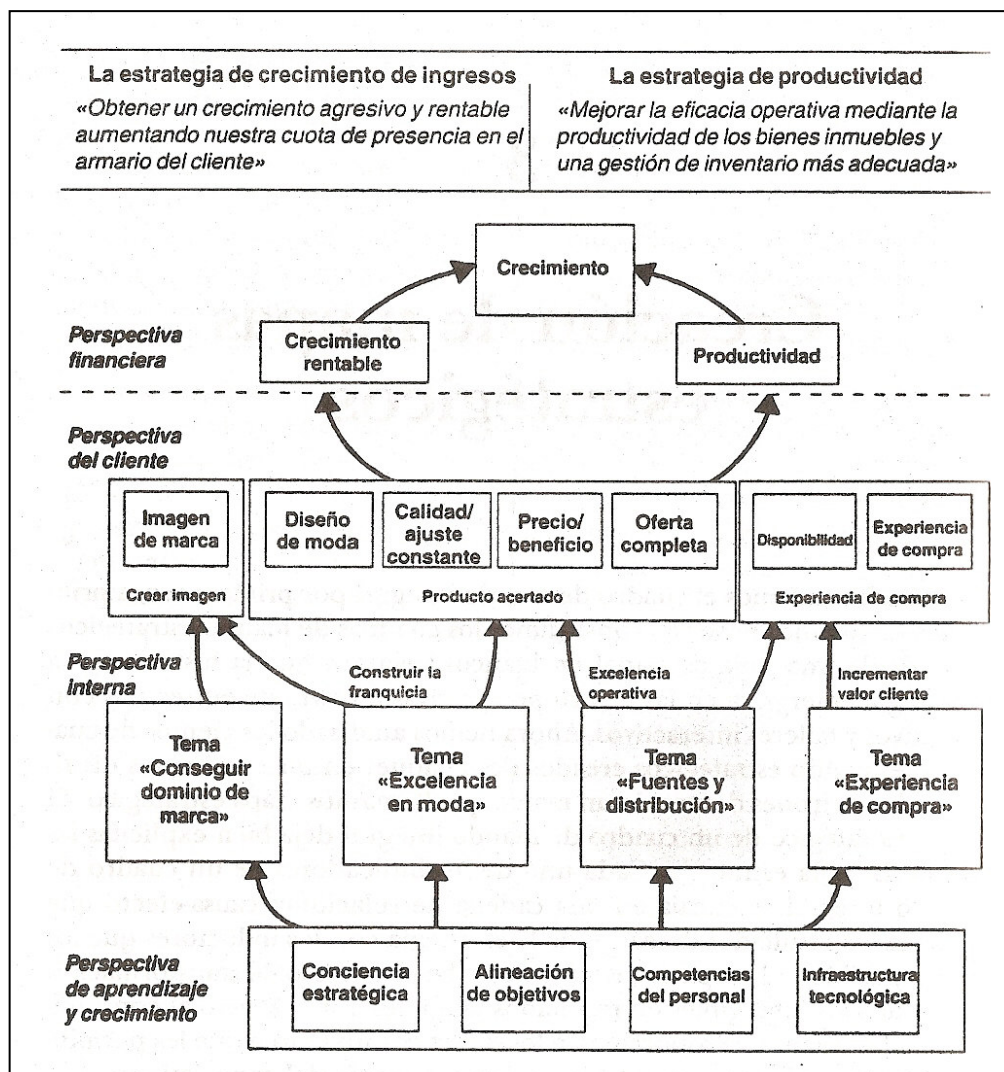


Figura Nro. 2.6 **Mapa estratégico.** Kaplan y Norton.

Los mapas estratégicos (Kaplan y Norton; 2001: 82) sirven para que las organizaciones vean sus estrategias de forma coherente, integrada y sistemática. Los directivos frecuentemente se refieren a la construcción de este marco como «la mejor comprensión de estrategia que hayamos tenido». Y más allá de la simple comprensión, los mapas estratégicos, proporcionan la base para que el sistema de gestión pueda aplicar la estrategia de forma rápida y eficaz.

El cuadro de mando integral supera las limitaciones de los sistemas de indicadores puramente financieros retratando claramente los procesos de creación de valor y los papeles críticos de los activos intangibles. El cuadro de mando describe las múltiples vinculaciones indirectas necesarias para

conectar las mejoras en los activos intangibles de una organización con los resultados tangibles sobre clientes y aspectos financieros de la estrategia.

La proposición de valor para el cliente define el contexto en el que los activos intangibles crean valor. Por ejemplo, si «moda y diseño» son parte de la proposición de valor para el cliente, entonces se necesita un activo intangible, como la habilidad en merchandising, para que la estrategia tenga éxito. Las cuestiones estratégicas describen la «receta» para combinar los activos intangibles de habilidades, tecnológicas y clima empresarial con procesos internos, como fuentes y distribución, a fin de obtener resultados tangibles (fidelidad del cliente, crecimiento de los ingresos, rentabilidad). De esta manera, el cuadro de mando integral proporciona el marco para medir y gestionar estrategias basadas en el conocimiento.

La estrategia no es solamente un proceso de gestión, o al menos no debería serlo. Existe un continuo que comienza, en el sentido más amplio, en la misión de la organización. La misión debe traducirse para que las acciones de las personas individuales estén en línea con la misión y la apoyen. Un sistema de gestión debe asegurar que esta traducción efectivamente se realice. La estrategia es un paso en un proceso continuo lógico que mueve a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados que están en primera línea y en los servicios centrales (Kaplan y Norton; 2001: 82).

Si queremos construir una arquitectura coherente para describir la estrategia, entonces debemos tener una forma coherente de posicionarla con respecto a otros procesos de gestión. El cuadro Nro. 2.5 presenta una visión de la estrategia que encontramos efectiva en la práctica. La misión que lo abarca todo proporciona el punto de partida que define porque existe la organización o cómo encaja una unidad de negocio en una arquitectura empresarial más amplia.



*Figura Nro. 2.7 Traducir una misión a resultados buscados.* Kaplan y Norton.

La misión y los valores centrales que la acompañan permanecen bastante estables con el tiempo. La visión de la organización dibuja una imagen del futuro que aclara la dirección de la organización y ayuda a los individuos a comprender por qué y cómo deberían apoyarla. Además, lanza el movimiento de la estabilidad de la misión y valores centrales al dinamismo de la estrategia, que es el paso siguiente en el proceso continuo. La estrategia se desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las cambiantes condiciones que impone el mundo real.

**2.3.4.3. La presentación de los indicadores.** De acuerdo con (Fernández; 2003: [www.idepa.es](http://www.idepa.es) ) en principio un indicador es una cifra representativa de una magnitud. Es el resultado de una medida expresada en términos matemáticos y es necesario que así sea, ya que como dijo Lord Kelvin, “cuando no puede expresarse con números, lo que se sabe sobre una cuestión es escaso e insatisfactorio”. Esto significa que un indicador no siempre tendrá una plena significación para todo el personal de la

organización por lo que será necesario hacer una presentación adecuada de cada uno de ellos, en relación con los agentes cuya actuación tiene influencia sobre su cumplimiento.

Dado que una imagen vale más que mil palabras, ha de procurarse que los indicadores estén enunciados mediante gráficos de sencilla interpretación, los cuales pueden reflejar, no solamente el valor de partida y la meta a conseguir, sino la evolución histórica del índice y el desglose del avance en los diversos períodos de tiempo que componen el plazo final.

Pero como veíamos en párrafos y gráficos anteriores un objetivo no se consigue porque sí, ni un indicador mejora sin ninguna aportación por parte de quienes son sus responsables. Cada indicador deberá complementarse con un plan de acción para conseguirlo, mediante la planificación de las siguientes actividades:

- desarrollo de acciones preconcebidas
- inversiones en estructuras o equipos
- formación y mentalización del personal
- implantación de grupos participativos para la mejora
- rediseño de operaciones por grupos propios
- asistencia técnica del exterior

Además, las acciones programadas deben desarrollarse de acuerdo con una secuencia adecuada y controlable en lo que se refiere al tiempo y a la utilización de recursos, como si de un proyecto cualquiera se tratase.

**2.3.4.4. La Presentación del Balanced Scorecard.** Citando a (Kaplan y Norton; 1997: 26) los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de una empresa, los tableros de anuncios, videos e incluso de forma electrónica, a través de ordenadores personales instalados en red. La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la



estrategia de la organización tenga éxito. Algunas organizaciones intentan descomponer los indicadores estratégicos de alto nivel del Cuadro de Mando de la unidad de negocio en mediciones concretas a nivel operativo. Por ejemplo, un objetivo de entrega puntual (EP) en el Cuadro de Mando de la unidad de negocio puede traducirse en un objetivo para reducir los tiempos de preparación y montaje de una maquina en concreto, o en un objetivo local de transferencia rápida de pedidos de un proceso al siguiente. De este modo, los esfuerzos de mejora local pretenden alinearse con los factores generales de éxito de la organización. Una vez que todos los empleados comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio.

El Cuadro de Mando también proporciona las bases para comunicar y conseguir el compromiso con una estrategia de la unidad de negocio, con los ejecutivos de nivel corporativo y el Consejo de Administración. El Cuadro de Mando anima la existencia de un dialogo entre las unidades de negocio de los ejecutivos corporativos y los miembros del Consejo, no solo respecto a objetivos financieros a corto plazo, sino también sobre la formulación y puesta en práctica de una estrategia para una actuación sobresaliente en el futuro (Kaplan y Norton; 1997: 26).

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos. Los individuos han formulado acciones locales que contribuirán a la consecución de los objetivos de la unidad de negocio. Y todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados con los procesos de cambio necesarios.

# CAPITULO III

## METODOLOGIA

3.1. Tipo de nivel de la investigación 3.2. Diseño de la investigación 3.3. Método de la investigación 3.4. Universo y muestra 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 3.6. Tratamiento y procesamiento de los datos 3.6.1. Ratios de personal 3.6.2. Ratios de procesos 3.6.3. Ratios de clientes 3.6.4. Ratios de finanzas

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA**

#### **3.1. Tipo de nivel de la investigación**

La presente tesis es de nivel descriptivo, ya que se pretende mostrar con precisión los parámetros de una empresa del sector grafico Peruano, en función de las cuatro perspectivas que son el personal, procesos, clientes y financieras, detalladas en el marco teórico del Balanced Scorecard.

Los estudios descriptivos (Hernández y otros; 1991: 102-103) buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga.

#### **3.2. Diseño de la investigación**

El diseño de la presente investigación es de carácter no experimental, en razón de que no se manipulan las variables independientes, ello debido a una situación ya existente como la empresa gráfica Huascarán, se establece

una única herramienta de Balanced Scorecard, en base a los procesos actualmente existentes.

El diseño no experimental (Hernández y otros; 1991: 205) podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como cita Hernández a Kerlinger y Lee (2002): "En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos". De hecho, no hay condiciones o estímulos planeados que se administren a los participantes del estudio.

Así mismo se trata de un diseño transeccional o transversal, dado que recolectaremos los datos para establecer la mejora continua en un tiempo único.

### **3.3. Método de la investigación**

«EL presente trabajo de investigación está basado en el método de tipo deductivo (Sierra Bravo; 2001: 20-21) que parte de un marco teórico que expresa el conocimiento general de las teorías de planeamiento estratégico y balanced Scorecard y a través de la deducción llega a un conocimiento particular de carácter cuantitativo en la empresa Corporación Gráfica Huascarán»

### **3.4. Universo y muestra**

En estadística el tamaño de la muestra es el número de sujetos que componen la muestra extraída de una población, necesarios para que los datos obtenidos sean representativos de la población.

Formula del tamaño de muestra

$$n = (N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q) / (d^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q)$$

Dónde:

N= Tamaño de la población. (14 ejecutivos)

Z=1.645 (interpolando entre 0.9495 y 0.9505 de probabilidad en la curva de Gauss)

p=0.5

Este valor representa el valor máximo tamaño de muestra

q= 1-p, = 1-0.5 = 0.5

d= error = 0.10

Nivel de confianza: 90%

Reemplazando:

$$n = (14 \cdot 1.645^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5) / (0.10^2 \cdot (14-1) + 1.645^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5)$$

$$n = 11.74 \text{ personas} \text{ } \leftrightarrow \text{ } 12 \text{ personas}$$

Pero al tratarse de variables discretas se consideran 12 personas y dado que el universo es bastante cercano a la muestra, se va a considerar el conjunto de la empresa, es decir las 14 personas o funcionarios que asistirán al taller de validación de los indicadores estratégicos:

- ✓ Gerente General (una persona)
- ✓ Gerente de ventas (una persona)
- ✓ Jefe de sistemas (una persona)
- ✓ Jefe de contabilidad (una persona)
- ✓ Jefe de producción (una persona)
- ✓ Jefe de Almacén y despacho (una persona)
- ✓ Asistentes y analistas de todas las áreas (ocho personas)

En suma, catorce personas.

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La presente investigación tendrá como campo de aplicación la Corporación Gráfica Huascarán y se realizara a través de un taller que consta de los siguientes módulos y cuyo modelo se adjunta en el anexo Nro.1:

Modulo I: retos de la empresa el día de hoy

- 1.1 ¿En qué mundo estamos viviendo?
- 1.2 ¿Por qué fracasan algunos negocios hoy en día?
- 1.3 ¿Qué paradigmas han cambiado el mundo de los negocios?
- 1.4 La empresa y los retos de la globalización
- 1.5 ¿Qué puede hacer una empresa ante la globalización?
- 1.6 Tecnologías de transformación organizacional
- 1.7 El cambio como oportunidad para el crecimiento empresarial

Módulo II: diagnostico estratégico

- 2.1 El posicionamiento para la ventaja competitiva
- 2.2 La competitividad en los negocios
- 2.3 Enfoque sistémico de la empresa
- 2.4 Técnicas de diagnóstico estratégico

Módulo III: ¿por qué medir, qué y cómo medir?

- 3.1 ¿Qué es el Balanced Scorecard?
- 3.2 ¿Por qué usar el Balanced Scorecard en una organización?
- 3.3 Antecedentes y esencia del BSC
- 3.4 Conveniencia del uso del BSC
- 3.5 Beneficios que aporta el empleo del BSC a las organizaciones
- 3.6 Funciones del BSC

Módulo IV: el BSC en la práctica

- 4.1 Las medidas de desempeño en la organización
- 4.2 La perspectiva financiera
- 4.3 La perspectiva de procesos internos
- 4.4 La perspectiva del cliente

#### 4.5 La perspectiva de desarrollo y aprendizaje

#### 4.6 La construcción del Balanced Scorecard

#### 4.7 Criterios para desarrollar un BSC en forma exitosa

#### 4.8 Herramientas para la implantación del BSC

La metodología a emplear para el dictado del taller de Balanced Scorecard fue de tipo constructivista, en la que se parte de una charla motivacional donde se destaca y resalta las bondades y beneficios de la nueva herramienta estratégica en beneficio de todos los colaboradores; seguidamente se continua con el recojo de saberes previos de los participantes respecto a los temas propuestos para tener una idea de cuánto saben sobre el tema y a partir de ahí desarrollar el nivel del conocimiento que se pretende implementar, de tal forma que si conocen el tema se mantiene y a partir de ahí se profundiza más y si por el contrario tienen poco o ningún conocimiento del mismo entonces se parte de los niveles básicos de la nueva herramienta; es importante la opinión de todos los involucrados para determinar por parte del expositor el tiempo necesario del dictado del taller. Viene finalmente la exposición de los conceptos que son base y fundamento del Balanced Scorecard y es donde los participantes deben encontrarle un significado de utilidad en base a analogías, semejanzas y experiencias personales que puedan reforzar el aprendizaje del tema. En esta etapa es donde se fija la enseñanza del Balanced Scorecard de manera necesaria y suficiente como para poder definir los indicadores estratégicos en la empresa Corporación Grafica Huascan.

Dentro del taller se aplicó un cuestionario de 33 preguntas, las que se encuentran en el anexo Nro. 1 con el fin de determinar el nivel de competitividad de los funcionarios y en segundo término establecer una guía práctica para los mismos en los aspectos relevantes de la necesidad de trabajar de manera continua con indicadores estratégicos relacionados con el Balanced Scorecard.

A continuación los resultados del cuestionario de competitividad aplicado en el taller de Balanced Scorecard a la empresa Huascarán.

Cuadro Nro. 3.1

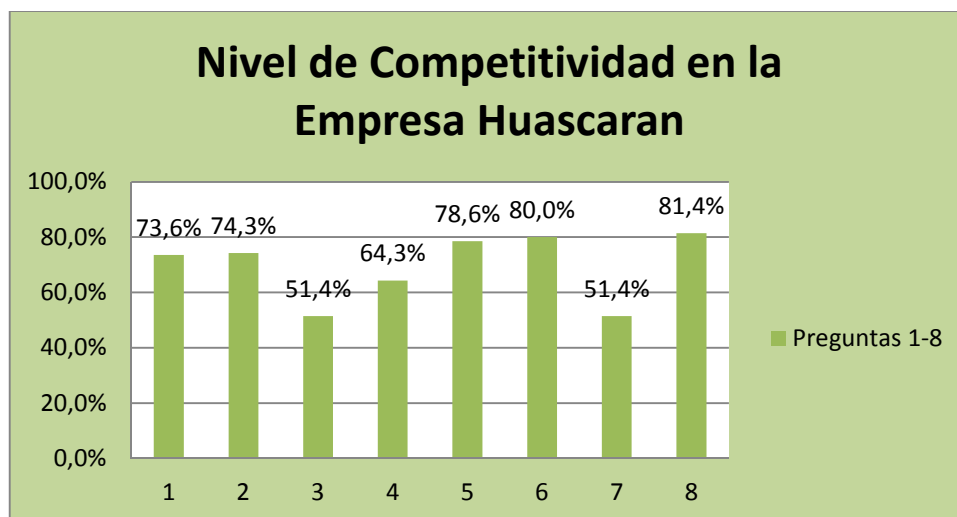
**Nivel de competitividad en la empresa Huascarán**

Pregunta	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Resultados	Promedio Grupal
1						4	3	5	2		73.6%	<b>69.4%</b>
2						1	7	5	1		74.3%	
3				5	4	3	2				51.4%	
4					4	4	2	4			64.3%	
5							4	8	2		78.6%	
6							2	10	2		80.0%	
7				5	4	3	2				51.4%	
8							2	9	2	1	81.4%	
9							6	4	2	2	80.0%	<b>75.9%</b>
10						5	5	3	1		70.0%	
11					3	5	4	1	1		64.3%	
12								6	6	2	87.1%	
13						7	3	3	1		68.6%	
14					5	3	2	2	2		65.0%	
15								7	4	1	85.0%	
16								6	6	2	87.1%	
17								8	8		85.0%	<b>73.4%</b>
18					5	4	4	1			60.7%	
19								6	4	4	88.6%	
20					3	2	4	3	2		69.3%	
21					1	5	3	3	1	1	70.7%	
22					3	6	2	3			63.6%	
23								5	5	4	89.3%	
24				2	4	3	3	1	1		60.0%	
25			4	2	3	1	4				49.3%	<b>75.1%</b>
26								8	4	2	85.7%	
27					8	2	2	1	1		59.3%	
28							1	7	3	3	85.7%	
29					1	1	4	6	2		75.0%	
30								4	9	1	87.9%	
31									10	4	92.9%	
32					6	5	3	1			59.3%	
33							7	2	2	3	80.7%	
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>54</b>	<b>64</b>	<b>81</b>	<b>132</b>	<b>84</b>	<b>30</b>	<b>73.5%</b>	

Fuente: Corporación Grafica Huascarán, elaboración propia.



El grupo de preguntas de la 1 a la 8 pretende determinar el nivel de conocimientos y estudios del personal así como de la misión, visión y filosofía de la empresa, como se muestra en el siguiente gráfico y que en promedio arroja un 69.4% de competitividad.



**Figura Nro. 3.1 Cuestionario de Competitividad, Preguntas 1-8.**

Corporación grafica Huascan, elaboración propia.

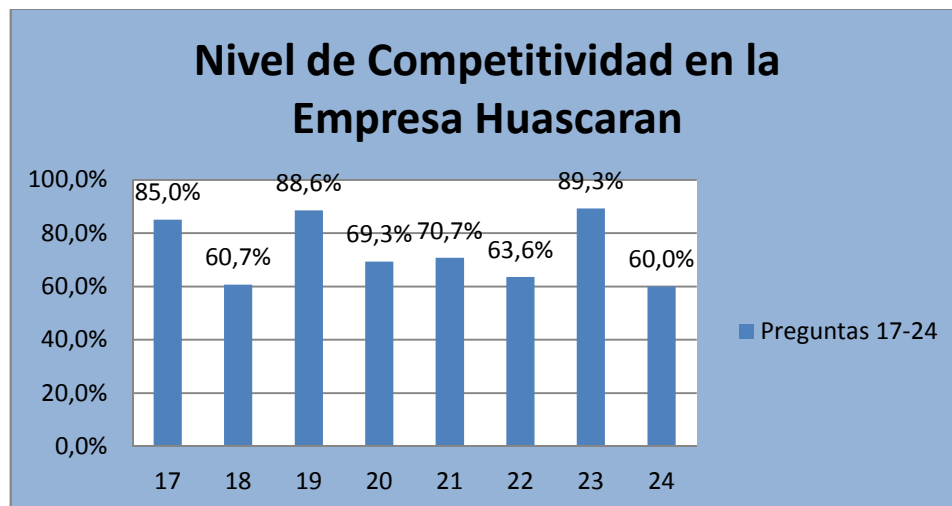
El grupo de preguntas de la 9 a la 16 se relaciona con el nivel de conocimientos en cuanto a políticas, objetivos, procedimientos, calidad e indicadores de gestión, como se muestra en el siguiente gráfico y que en promedio arroja un 75.9% de competitividad.



**Figura Nro. 3.2 Cuestionario de Competitividad, Preguntas 9-16.**

Corporación grafica Huascan, elaboración propia.

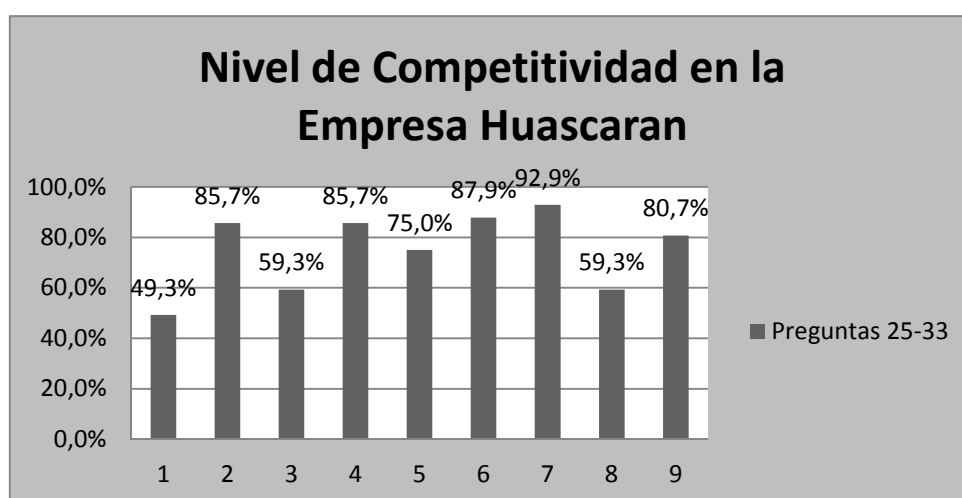
El grupo de preguntas de la 17 a la 24 se relacionan con clima laboral, efectividad en la comunicación, sugerencias y programas de capacitación, como se muestra en el siguiente gráfico y que en promedio arroja un 73.4% de competitividad.



**Figura Nro. 3.3 Cuestionario de Competitividad, Preguntas 17-24.**

Corporación grafica Huascarán, elaboración propia.

El grupo de preguntas de la 25 a la 33 se relaciona con el nivel de conocimientos en cuanto a productividad, calidad, servicio al cliente y liderazgo, como se muestra en el siguiente gráfico y que en promedio arroja un 75.1% de competitividad.



**Figura Nro. 3.4 Cuestionario de Competitividad, Preguntas 25-33.**

Corporación grafica Huascarán, elaboración propia.

### 3.6. Tratamiento y procesamiento de los datos

El dictado del taller se realizó en cuatro sesiones y la duración de cada sesión fue de aproximadamente tres horas, el objetivo principal fue el de definir en conjunto con los funcionarios de la empresa un cuadro de indicadores estratégicos, cuya revisión será de frecuencia mensual.

Indicadores, ratios o KPI (Key Performance Indicators, Indicadores clave de rendimiento) como su nombre lo indica, son la relación de cambio y cuantifican y miden un proceso o situación puntual dentro de la empresa, son finalmente los que nos van a mostrar el grado de gestión de la empresa. Los indicadores, van a ser clasificados de acuerdo a las perspectivas sobre las que actúa el Balanced Scorecard.

#### 3.6.1 Ratios de personal

Los indicadores, ratios o KPI que se van a emplear en la perspectiva del personal, son los siguientes:

➤ **Indicador de personal capacitado**

De acuerdo al presupuesto establecido, se establece la mejor opción para capacitar a la mayor cantidad del personal de la empresa.

Ratio de personal capacitado =  $\text{Cantidad de trabajadores capacitados en el año} / \text{Cantidad de personal en la empresa}$ .

Es un ratio o indicador que se expresa en porcentaje de las personas capacitadas vs el personal total.

➤ **Indicador de participación de comités**

Por definición los comités son las reuniones del personal para efectos de coordinación y pueden ser de frecuencia semanal, quincenal, mensual o como lo decidan los integrantes del comité. Por otro lado los comités pueden estar conformados por miembros de una misma área o de diferentes áreas.

Una buena práctica laboral establece que el comité del Gerente general y los gerentes de otras áreas se debe realizar de forma semanal, en tanto que las demás áreas deben hacerlo con una frecuencia de al menos una vez al mes.

➤ Indicador de productos nuevos contra el catalogo actual

Los productos nuevos normalmente son desarrollados por el área de diseño gráfico sin embargo cualquier persona de la empresa puede aportar sugerencias como lo hacen los representantes de ventas, distribuidores o personal de operaciones en la sugerencia del tema para un nuevo producto.

➤ Indicador de clima laboral

Mide el grado de satisfacción o realización del personal en la empresa, se realiza a través de cuestionarios y se compara la ponderación con el anterior de la fecha igual. Por ejemplo medición del clima laboral comparando Julio del 2007 contra Julio del 2008.

### **3.6.2 Ratios de procesos**

Los indicadores, ratios o KPI (Indicadores clave de rendimiento) que se van a emplear en la perspectiva de los procesos son los relacionados a la planificación de la producción, pedidos con faltante, servicios a terceros y tiempo de espera entre pedidos:

➤ Indicador de Planificación de la producción

Es un ratio estratégico que planifica la producción mensual de acuerdo a la estadística de ventas del mismo mes del año anterior. El objetivo de este ratio es el de evitar los altos niveles de inventario y producir lo que se va a vender.

Está expresado en forma porcentual. (Es un ratio o indicador logístico)

➤ Indicador de cantidad de pedidos con faltante vs cantidad de pedido total

La colección de láminas Huascarán cuenta con más de mil números y todos de diferente temática, lo que hace importante la planificación de la producción para evitar pedidos incompletos.

Indicador o ratio que mide la cantidad de pedidos que son entregados al cliente y cuentan con faltante de láminas por con contar en stock.

➤ **Indicador de Servicios a terceros**

Indicador que mide la cantidad de trabajos realizados a terceras empresas en comparación con el trabajo total de la empresa.

➤ **Indicador de tiempo de espera entre pedidos**

Indicador que registra la cantidad o porcentaje de pedidos que se atienden después de pasada las 24 horas. Se tiene como política que todo pedido que ingresa a la empresa Huascarán, debe salir hacia el cliente en un tiempo máximo de 24 horas.

### **3.6.3 Ratios de clientes**

Los indicadores, ratios o KPI que se van a emplear en la perspectiva de los clientes, son los que a continuación se detallan:

➤ **Indicador de clientes nuevos vs base de datos**

De acuerdo al crecimiento de la economía (5% a 7% anual del PBI) es de esperarse que también aparezcan nuevos clientes (mayoristas o minoristas) y se va a establecer el indicador de clientes nuevos de la siguiente manera:

Indicador de clientes nuevos =  $(\text{cantidad de clientes nuevos en el año} / \text{cantidad de clientes de la base de datos}) * 100\%$

➤ **Indicador de fidelidad del cliente**

Mide el crecimiento de compras anuales por cliente y se compara con el monto de compras del año anterior. Se expresa en porcentaje y se define de la siguiente manera:

Incremento de compras por Cliente =  $(\text{Compras del año} / \text{compras de año anterior}) * 100\%$

➤ **Indicador de nivel de satisfacción de los clientes**

Ratio o indicador que compara y mide la satisfacción del cliente por periodo, el medio empleado es la encuesta.

➤ **Participación de mercado**

Establece la cantidad porcentual de las ventas de la empresa Huascaran en el mercado a nivel nacional en conjunto con sus competidores.

### **3.6.4 Ratios de finanzas**

Los indicadores o ratios utilizados desde la perspectiva financiera, son consecuencia de las tres perspectivas anteriores y se obtendrán del Balance General y del Estado de ganancias y pérdidas, y son los siguientes:

➤ **Indicador o ratio de Liquidez general**

Este indicador o ratio indica la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas de corto plazo (un año) y se obtienen del balance general que se realiza en forma mensual en cada empresa, viene definido de la siguiente manera:

Indicador de liquidez general = Activo corriente / Pasivo corriente

Por ejemplo, Ratio de liquidez general =  $10'600,000 / 4'500,000 = 2.35$

Significa que por cada S/. 1.00 nuevo sol que la empresa debe, cuenta con S/. 2.35 nuevos soles para pagar las deudas a corto plazo (un año)

➤ **Indicador de Rentabilidad Económica**

También conocido como ROI (Return Over Invest) Retorno sobre la inversión y mide la rentabilidad del Beneficio antes de impuestos e intereses (BAII) sobre los activos totales (AT).

Por ejemplo, indicador de Rentabilidad Económica =  $BAll / AT = 4,050 / 31,440 = 12.88\%$

➤ Indicador o ratio de Rotación de inventarios

Muestra las unidades monetarias de ventas por cada unidad monetaria inmovilizada en existencias.

Un ejemplo podría ser, Rotación de inventarios =  $Ventas / Inventarios = 45,225 / 4,500 = 10.05$

Por cada S/. 1.00 nuevo sol de inventario (inmovilizado) se tiene S/. 10.05 de ventas

➤ Indicador de rotación de Activo Fijo

Mide el número de veces que se ha vendido el importe equivalente a la inmovilización en los activos fijos netos de la empresa.

Rotación del Activo Fijo =  $Ventas / Activo\ fijos\ netos = 45,225 / (28,340 - 7,500) = 2.17$ , por ejemplo.

Se ha vendido S/. 2.17 nuevos soles por cada S/. 1.00 nuevo sol de activo fijo.

# CAPITULO IV

## RESULTADOS Y DISCUSION

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados 4.1.1. Indicadores estratégicos validados 4.2. Pruebas de Hipótesis 4.2.1. Perspectiva de personal 4.2.1.1. Personal capacitado 4.2.1.2. Participación de comités 4.2.1.3. Productos nuevos 4.2.1.4. Clima laboral 4.2.2. Perspectiva de procesos 4.2.2.1. Planificación de la producción 4.2.2.2. Pedidos con faltantes 4.2.2.3. Servicios a terceros 4.2.2.4. Tiempo de espera 4.2.3. Perspectiva de clientes 4.2.3.1. Clientes nuevos 4.2.3.2. Fidelidad del cliente 4.2.3.3. Nivel de satisfacción de los clientes 4.2.3.4. Participación de mercado 4.2.4. Perspectiva financiera 4.2.4.1. Liquidez general 4.2.4.2. Rentabilidad 4.2.4.3. Rotación de inventarios 4.2.4.4. Rotación de activo fijo 4.3. Presentación de resultados 4.3.1. Resultados de la Hipótesis general 4.3.2. Resultados de las Hipótesis específicas



## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSION**

#### **4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados**

El taller de Balanced Scorecard tuvo como objetivo definir la plataforma sobre la que se implementaría la mencionada herramienta, teniendo claros los conceptos de pensamiento sistémico, misión, visión, análisis FODA y estrategias a seguir, se obtuvieron los siguientes parámetros que sirvieron para establecer el mapa estratégico de la Corporación Gráfica Huascarán:

- ❖ El crecimiento del internet, afectará la demanda de láminas didácticas en los segmentos socioeconómicos A y B, aunque en menor medida en los demás segmentos que es donde se encuentra un 70% de la demanda.
- ❖ El rápido desarrollo en los últimos ocho años del software de diseño gráfico (como Photoshop, CorelDraw, Illustrator, entre otros) que ha permitido el ingreso de un número considerable de competidores en el sector de láminas escolares.
- ❖ Como consecuencia de todo lo anterior y con respecto al ciclo de vida, las láminas escolares podrían estar ingresando a la etapa de cosecha (decrecimiento) y como parte de los planes estratégicos a largo plazo, se tendría que ir pensando en modificar el portafolio de productos.
- ❖ Los cargos de tipo “familiar” que tendrían que trasladarse a los puestos de directorio y contratar personal con competencias para los cargos anteriores.
- ❖ La antigüedad de la marca y la constante innovación de nuevos números.

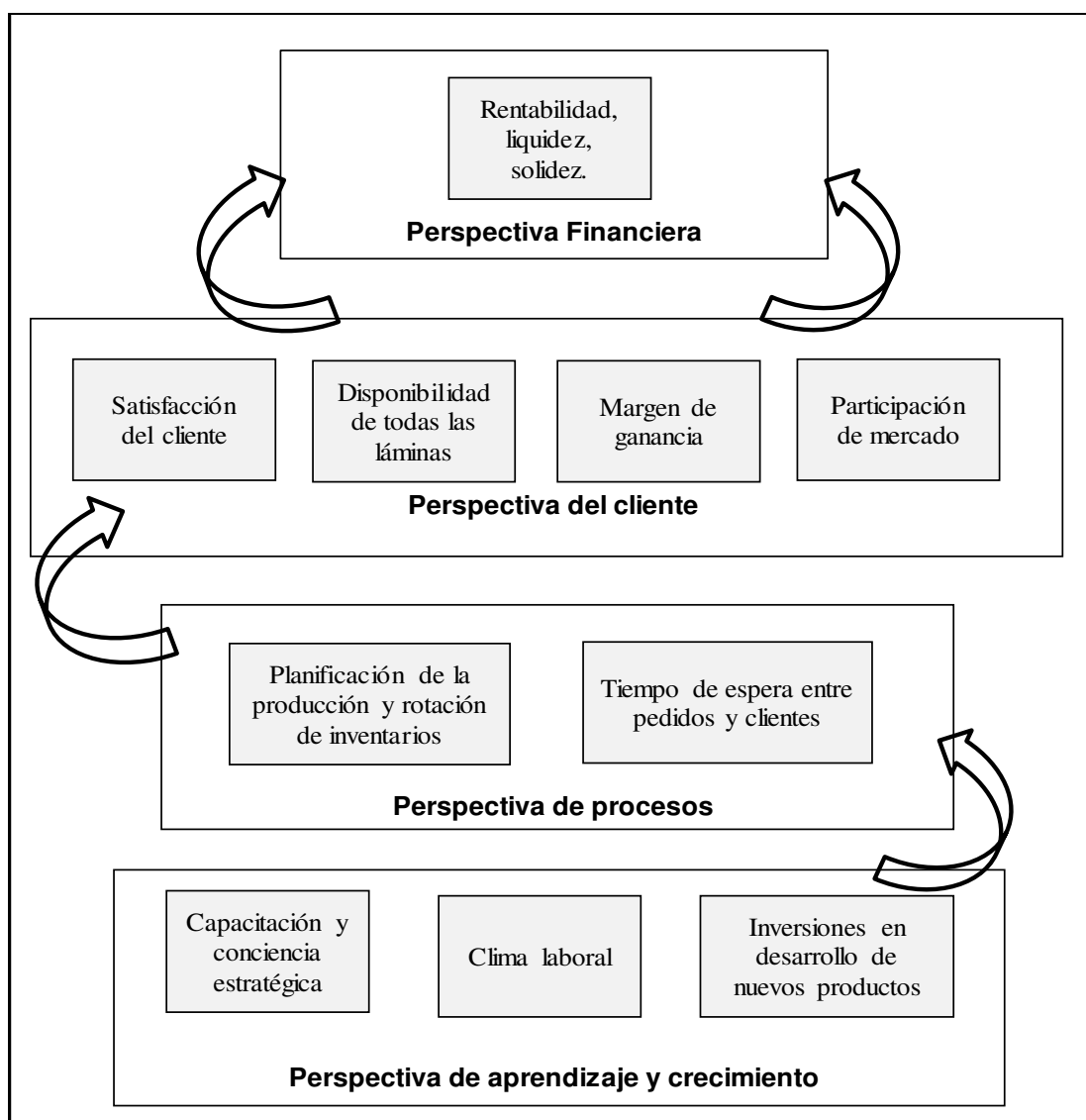
- ❖ El costo de imprimir una imagen en el hogar es todavía relativamente alto en comparación con adquirir en la librería una lámina escolar, lo cual resulta favorable para la marca Huascarán.

Tomando como base estos hechos y otros que han sido considerados en la matriz FODA del cuadro Nro. 4.1, se ha determinado el siguiente mapa estratégico:

## Cuadro Nro. 4.1

**Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la corporación grafica huascan**

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA / EMPRESA DE LAMINAS</b>		1. Diseños innovadores en las láminas escolares	1. Empresa de tipo familiar.
		2. Uso de tecnología informática y de producción de punta.	2. No hay fuerza de ventas propia, se utiliza solo el canal comercial vertical (mayoristas).
		3. Se cuenta con Profesionales y técnicos calificados y certificados.	3. Personal contratado por locación de servicios, con poca motivación.
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>ESTRATEGIA F/O</b>	<b>ESTRATEGIA D/O</b>
1. Precio al alcance de las grandes mayorías de peruanos.		1. Promoción en los puntos de venta.	1. Invertir en publicidad masiva por televisión.
2. Desarrollo de mega centros en Lima y provincias.		2. Buscar alianza con autosempleos.	2. Buscar alianzas con distribuidores horizontales.
3. Costo de impresión en el hogar, relativamente caro.		3. Difusión del «valor» de la lámina en medios especializados.	3. Priorizar presupuesto de inversión en medios de comunicación
<b>AMENAZAS</b>		<b>ESTRATEGIA F/A</b>	<b>ESTRATEGIA D/A</b>
1. Difusión lenta pero sostenida del internet en los hogares.		1. Establecer a futuro ventas de láminas por internet vía suscripción.	1. Organizar focus group para explorar la venta por suscripción en internet.
2. Competencia desleal por parte de la piratería de láminas.		2. Cambiar con cierta frecuencia los diseños de las láminas.	2. Diseñar lámina alternativa que compita con marca de la piratería.
3. Control de precios en los centros de comercio mayorista.		3. Gradualmente buscar la manera de trabajar solo con distribuidores.	3. Buscar de establecer oficinas de venta en provincias.
<b>Fuente. Corporación grafica Huascan (Elaboración propia)</b>			



**Figura Nro. 4.1 Mapa estratégico.** Talleres de Corporación Gráfica Huascarán, elaboración propia

Los inductores de causa-efecto de las diferentes perspectivas del mapa estratégico de la Corporación Gráfica Huascarán han sido desarrollados de acuerdo a la coyuntura del año 2009 teniendo en cuenta las estrategias de la matriz FODA (cuadro Nro. 4.1) en la que en base a las fortalezas de la empresa y oportunidades del entorno, se trata de mejorar las debilidades del entorno laboral y neutralizar las amenazas del entorno sectorial.

La lógica de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se fundamenta con la capacitación y formación de la conciencia estratégica de todo el personal de la empresa por logro de objetivos y retribuido con una compensación

económica al final del período (año) y proporcional al sueldo. Este inductor trae como efecto un mejor clima laboral. Por otra parte, las inversiones en desarrollo de productos como nuevos temas de láminas y productos nuevos, también van a contribuir en mejorar el clima laboral por la expectativa de mayores ingresos que los mismos puedan generar para la organización Huascarán.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento tendrá un efecto favorable para la perspectiva siguiente que es la de procesos, que tiene como inductores la planificación de la producción con la rotación de inventarios y de otro lado el tiempo de espera entre pedidos para los clientes. La relación lógica de estos inductores es la siguiente, si la planificación de la producción de láminas escolares se realiza de acuerdo a los pedidos estadísticos de años anteriores y no de acuerdo al calendario escolar como se venía realizando, se va a evitar la rotura de stock y no habrá láminas faltantes para los pedidos, reduciéndose el tiempo de espera entre los mismos y la entrega a los clientes. Estos inductores tendrán un efecto favorable a la siguiente perspectiva que es la de los clientes.

La perspectiva de los clientes tiene como inductores en principio, la satisfacción del mismo, que tenga disponibilidad de todas las láminas, obtener un buen margen de ganancias por la comercialización de las mismas y percibir siempre a la marca Huascarán como la líder, es decir que tenga una importante participación de mercado.

El efecto de tener una perspectiva de los clientes consistente y vigorosa, hace que por inercia el efecto en la perspectiva final que es la financiera sea la de obtener indicadores positivos como rentabilidad, solidez, liquidez y un crecimiento sostenido de la empresa a través del tiempo.

**4.1.1 Indicadores estratégicos validados** La ficha descriptiva de los indicadores validados para la Corporación Gráfica Huascarán son los siguientes:

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento
Nombre del Indicador Estratégico	Personal Calificado (Capacitado)
Descripción del Indicador	Determina la cantidad porcentual de personal capacitado durante el año versus el personal total de la empresa.
Unidad de Medida	Porcentaje
Cargo o Área Responsable	Recursos Humanos
Frecuencia de Recolección	Mensual
Objetivo	5% anual

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento
Nombre del Indicador Estratégico	Participación de Comités
Descripción del Indicador	Mide la cantidad de reuniones por área y debería tener como mínimo una frecuencia mensual.
Unidad de Medida	Numérica
Cargo Responsable	Jefe de Área
Frecuencia de Recolección	Mensual
Objetivo	10 comités por año

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento
Nombre del Indicador Estratégico	Productos nuevos contra el catálogo actual
Descripción del Indicador	Compara la cantidad de productos nuevos en relación con los existentes.
Unidad de Medida	Porcentaje
Cargo Responsable	Diseño Gráfico
Frecuencia de Recolección	Mensual
Objetivo	1% anual

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento
Nombre del Indicador Estratégico	Clima Laboral
Descripción del Indicador	Mide el grado de satisfacción que tiene una persona en su empresa.
Unidad de Medida	Porcentaje
Cargo Responsable	Recursos Humanos
Frecuencia de Recolección	Trimestral
Objetivo	2 encuestas por año

Perspectiva	Procesos
Nombre del Indicador Estratégico	Planificación de la Producción
Descripción del Indicador	Planifica la producción mensual de acuerdo a la estadística de ventas del año anterior.
Unidad de Medida	Cantidad producida / Cantidad vendida del año anterior
Cargo Responsable	Jefe de producción
Frecuencia de Recolección	Mensual
Objetivo	12 planificaciones por año

Perspectiva	Procesos
Nombre del Indicador Estratégico	Pedidos con faltante
Descripción del Indicador	Mide la cantidad de veces que existe faltante de láminas en un pedido.
Unidad de Medida	Numérica
Cargo Responsable	Jefe de Almacén
Frecuencia de Recolección	Mensual
Objetivo	Cero quiebres de stock

Perspectiva	Procesos
Nombre del Indicador Estratégico	Servicios a terceros
Descripción del Indicador	Son los pedidos atendidos a terceras empresas
Unidad de Medida	Porcentaje
Cargo Responsable	Jefe de Almacén
Frecuencia de Recolección	Mensual
Objetivo	10%

Perspectiva	Procesos
Nombre del Indicador Estratégico	Tiempo de espera entre pedidos y entrega al cliente.
Descripción del Indicador	Registra los pedidos que tienen más de un día en la empresa.
Unidad de Medida	Numérico
Cargo Responsable	Jefe de Almacén
Frecuencia de Recolección	Mensual
Objetivo	Cero

Perspectiva	Clientes
Nombre del Indicador Estratégico	Clientes nuevos
Descripción del Indicador	Mide la cantidad de clientes nuevos comparado con la base existente.
Unidad de Medida	Porcentual
Cargo Responsable	Jefe de ventas
Frecuencia de Recolección	Mensual
Objetivo	2% anual



Perspectiva	Clientes
Nombre del Indicador Estratégico	Fidelidad de los clientes
Descripción del Indicador	Compara la cantidad de compra de un cliente con respecto al año anterior.
Unidad de Medida	Porcentaje
Cargo Responsable	Jefe de ventas
Frecuencia de Recolección	Anual
Objetivo	3% anual

Perspectiva	Clientes
Nombre del Indicador Estratégico	Nivel de satisfacción de los clientes
Descripción del Indicador	Mide y compara la satisfacción de los clientes por período.
Unidad de Medida	Porcentaje
Cargo Responsable	Jefe de ventas
Frecuencia de Recolección	Anual
Objetivo	90% de satisfacción o más

Perspectiva	Clientes
Nombre del Indicador Estratégico	Participación de mercado
Descripción del Indicador	Mide la cantidad porcentual de las ventas de la empresa en conjunto con sus competidores.
Unidad de Medida	Porcentaje
Cargo Responsable	Jefe de ventas
Frecuencia de Recolección	Anual
Objetivo	30% de participación de mercado

Perspectiva	Financiera
Nombre del Indicador Estratégico	Liquidez general
Descripción del Indicador	Mide el nivel de efectivo para uso como capital de trabajo.
Unidad de Medida	Numérico
Cargo Responsable	Jefe de Contabilidad
Frecuencia de Recolección	Mensual
Objetivo	Mayor o igual a 1

Perspectiva	Financiera
Nombre del Indicador Estratégico	Rentabilidad
Descripción del Indicador	Determina la ganancia de la empresa
Unidad de Medida	Unidad monetaria
Cargo Responsable	Jefe de Contabilidad
Frecuencia de Recolección	Mensual
Objetivo	30% anual

Perspectiva	Financiera
Nombre del Indicador Estratégico	Rotación de inventarios
Descripción del Indicador	Describe la cantidad de veces que un inventario se fabrica.
Unidad de Medida	Numérico
Cargo Responsable	Jefe de Contabilidad
Frecuencia de Recolección	Anual
Objetivo	En reserva

Perspectiva	Financiera
Nombre del Indicador Estratégico	Rotación de activo fijo
Descripción del Indicador	Relaciona las ventas con la inversión de activos.
Unidad de Medida	Numérico
Cargo Responsable	Jefe de Contabilidad
Frecuencia de Recolección	Anual
Objetivo	En reserva

Estando definidas las fichas descriptivas de cada ratio estratégico, se obtiene un cuadro resumen de las áreas involucradas en la recolección de la información pertinente y por lo tanto estaría también definido el grupo de personas responsables de la elaboración y obtención de dichos ratios estratégicos.

*Cuadro Nro. 4.2*

**Distribución de ratios**

RATIOS POR AREA	
AREA RESPONSABLE	CANTIDAD DE RATIOS
Recursos Humanos	2
Jefe de Área	1
Diseño Grafico	1
Producción	1
Almacén	3
Ventas	4
Contabilidad	4
	<b>16</b>

*Fuente.* Taller de Corporación Gráfica Huascarán (Elaboración: Propia)

Cuadro Nro. 4.3

**Indicadores estratégicos validados**

PERSPECTIVA	Nro	NOMBRE	DESCRIPCION	FORMULA DEL RATIO
PERSONAL	1	Personal capacitado	Determina la cantidad porcentual de personal capacitado durante el año versus el personal total de la empresa	Nro de Pers. capacitadas en el año/ Personal total
	2	Participacion de comites	Mide la cantidad de comites por area y deben tener una frecuencia mensual como mínimo	Cantidad de comites / cada 12 meses
	3	Productos nuevos contra el catálogo actual	Compara la cantidad de productos nuevos en relación con los existentes.	Cantidad de productos nuevos / cantidad de productos existentes
	4	Clima laboral	Cuantifica el grado de satisfacción que tiene una persona en su empresa	Resultados del cuestionario nuevo/cuestionario año anterior
PROCESOS	1	Planificación de la producción	Planifica la producción mensual de acuerdo a la estadística de ventas del año anterior.	Cantidad Producida vs Cantidad Vendida el año anterior
	2	Pedidos con faltante	Mide la cantidad de veces que existe faltante de láminas en un pedido.	Cantidad de pedidos con faltante vs cantidad de pedidos total
	3	Servicios a terceros	Son los pedidos atendidos a terceras empresas.	Cantidad de Servicios a terceros vs total de pedidos
	4	Tiempo de espera entre pedidos	Registra los pedidos que tienen más de un día en la empresa.	Tiempo de espera entre pedidos
CLIENTES	1	Clientes nuevos	Cantidad porcentual de clientes nuevos con relacion a los ya existentes	Cant de clientes nuevos/cantidad de clientes de la base de datos
	2	Fidelidad del cliente	Compara la cantidad de unidades compradas por un cliente con respecto al año anterior	Cant de unidades compradas en el año/Cant de unidades compradas en el año anterior
	3	Nivel de satisfacción de los clientes	Ratio que mide y compara la satisfacción de los clientes por periodo	Resultados del cuestionario nuevo/cuestionario año anterior
	4	Participacion de mercado	Establece la cantidad porcentual de la venta de la empresa en el mercado en conjunto con sus competidores	Venta anual de la empresa/Venta anual del sector
FINANCIERA	1	Liquidez general	Ratio que permite conocer el nivel de efectivo para capital de trabajo	Activo Corriente/Pasivo Corriente
	2	Rentabilidad	Determina la ganancia de la empresa	Beneficio antes de imp e int/Activos totales
	3	Rotacion de inventarios	Describe la cantidad de veces que un inventario se fabrica.	Ventas/inventario
	4	Rotacion de activo fijo	Relaciona las ventas con la inversion en activos	Ventas/Activo fijos netos

Fuente. Corporación grafica Huascan (elaboración propia)

## 4.2 Pruebas de Hipótesis

Estando definidos los indicadores estratégicos de la corporación grafica Huascaran, es importante mencionar algunos conceptos de lo que significa un sistema de información y de la forma como se estructura y recolectan los datos que va a servir de información de control y poder retroalimentar los objetivos del planeamiento estratégico.

Un sistema de información se puede definir técnicamente como un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización. (Laudon y Laudon; 2004: 08) Además de apoyar la toma de decisiones, la coordinación y el control, los sistemas de información también pueden ayudar a los gerentes y trabajadores a analizar problemas, visualizar asuntos complejos y crear productos nuevos.

Los sistemas de información contienen datos acerca de gente, lugares y cosas importantes dentro de la organización o en el entorno en que se desenvuelve. Por información se entienden los datos que se han moldeado en una forma significativa y útil para las personas. En contraste los datos son secuencias de hechos en bruto y representan eventos que ocurren en las organizaciones o en el entorno físico antes de ser organizados y ordenados en una forma que las personas puedan entender y utilizar.

Por otra parte (Laudon y Laudon; 2004: 39) menciona cuatro principales tipos de sistemas de información que dan servicio a los diferentes niveles de la organización: sistemas a nivel operativo, sistemas a nivel del conocimiento, sistemas a nivel administrativo y sistemas a nivel estratégico. Los sistemas a nivel operativo apoyan a los gerentes operativos en el seguimiento de las actividades y transacciones elementales de la organización como ventas, ingresos, depósitos en efectivo, nomina, decisiones de crédito y flujo de materiales en una fábrica. El objetivo principal de los sistemas a este nivel es responder las preguntas de rutina y seguir el flujo de las transacciones a través de la organización. ¿Cuántas partes hay en el inventario?..... ¿Qué paso con el pago del Sr. Gutiérrez? En

general, para contestar este tipo de preguntas la información debe estar a la mano y ser actual y precisa. Entre los ejemplos de sistemas a nivel operativo están un sistema para registrar los depósitos realizados en un cajero automático o uno que lleve el registro del número de horas trabajadas cada día por los empleados de una fábrica.

Los sistemas a nivel de conocimiento apoyan a los trabajadores del conocimiento y de datos de una organización. El propósito de estos sistemas es ayudar a las empresas comerciales a integrar el nuevo conocimiento en los negocios y ayudar a la organización a controlar el flujo del trabajo de oficina. Los sistemas a nivel del conocimiento, especialmente en forma de estaciones de trabajo y sistemas de oficina, están entre las aplicaciones de crecimiento más rápido en los negocios actuales.

El tercer tipo de sistema a nivel administrativo (Laudon y Laudon; 2004: 39) sirven a las actividades de supervisión, control, toma de decisiones y administrativas de los gerentes de nivel medio. La pregunta principal que plantean estos sistemas es ¿Van bien las cosas? Por lo general, este tipo de sistemas proporcionan informes periódicos más que información instantánea de operaciones. Un ejemplo es un sistema de control de reubicación que informe los costos totales de mudanza, búsqueda de vivienda y financiamiento de vivienda para empleados de todas las divisiones de la compañía, y notifique cualquier costo actual que exceda los presupuestos.

Finalmente el cuarto tipo de sistema a nivel estratégico (Laudon y Laudon; 2004: 40) ayudan a los directores a enfrentar y resolver aspectos estratégicos y tendencias a largo plazo, tanto en la empresa como en el entorno externo. Su función principal es compaginar los cambios del entorno externo con la capacidad organizacional existente. ¿Cuáles serán los niveles de empleo dentro de cinco años? ¿Cuáles son las tendencias a largo plazo de los costos de la industria y donde encaja nuestra empresa? ¿Qué productos deberemos estar elaborando dentro de cinco años?

Los sistemas de información también apoyan las principales funciones empresariales como ventas y marketing, manufactura, finanzas, contabilidad y recursos humanos. Una organización típica tiene sistemas a nivel operativo, administrativo, del conocimiento y estratégico para cada área funcional. Por ejemplo, generalmente la función de ventas cuenta con un sistema de ventas a nivel operativo para registrar las cifras de las ventas diarias y para procesar los pedidos. Un sistema a nivel del conocimiento diseña desplegados promocionales para los productos de la empresa. Un sistema a nivel administrativo lleva el registro mensual de las cifras de las ventas por territorio de ventas y reporta los territorios en los que las ventas exceden o caen por debajo de los niveles previstos. Un sistema para pronosticar tendencias de ventas durante un periodo de cinco años, da servicio al nivel estratégico.

La recolección de los datos que posteriormente se convertirán en información para los indicadores estratégicos de la corporación grafica Huascaran se adecuan perfectamente con los diferentes tipos de sistemas que han mencionado los autores Laudon y Laudon en los párrafos anteriores y las metas de cada ratio estratégico, han sido cuantificadas con la participación del responsable de cada área y la colaboración conjunta de otras áreas, tratando de no magnificarlas de tal forma que puedan ser difíciles de lograr pero por otro lado tampoco obtener resultados que no representen mayor esfuerzo, si no que realmente reflejen la estrategia alineada con los recursos de la empresa.

Definidas las metas de cada ratio como resultado de la estrategia y encontrándose alineadas con los recursos físicos y económicos de la empresa, se hace una presentación formal del Balanced Scorecard a todo el personal de la empresa y de manera general, destacándose las cifras de las metas a las que cada área debe llegar y como compensación al esfuerzo de cada trabajador, se deberá establecer una política de bonificación económica como un porcentaje de las utilidades generadas por las metas u objetivos y que deberá ser repartido proporcionalmente al sueldo de cada colaborador.

Se deberá emitir un documento formal a cada responsable de área de acuerdo al cuadro Nro. 4.3 y el correspondiente al acápite 4.3.1. (Indicadores estratégicos validados) en el que se define el concepto de ratio o indicador a recolectar los datos objeto del(os) ratio(s) estratégico(s) a su cargo y también las reuniones de coordinación mensual (frecuencia mínima) en las que se revisaran los avances de la información recolectada y de ser necesario realizar un replanteamiento a las actividades en la búsqueda de la mejora continua.

Considerando que las ventas en algunas empresas son de tipo estacional, para el caso de la Corporación Gráfica Huascan, un 70% de los ingresos se dan en los meses de Marzo a Julio (campaña escolar) y el restante 30% de Agosto a Noviembre (mini campaña), por lo que el responsable de cada área involucrada deberá adecuar la recolección de la información de los ratios que manejen a estos ciclos estacionales.

Los años en los que se está recolectando datos van del 2013 al 2014 y se está tomando como periodos de comparación el 2013 versus 2014, el cuadro resumen de cada ratio se encuentra al pie del gráfico de cada indicador.

A continuación se detallan los resultados de los indicadores estratégicos de acuerdo a las perspectivas de los cuadros Nro. 4.4 al Nro.4.35.



#### 4.2.1. Perspectiva de personal

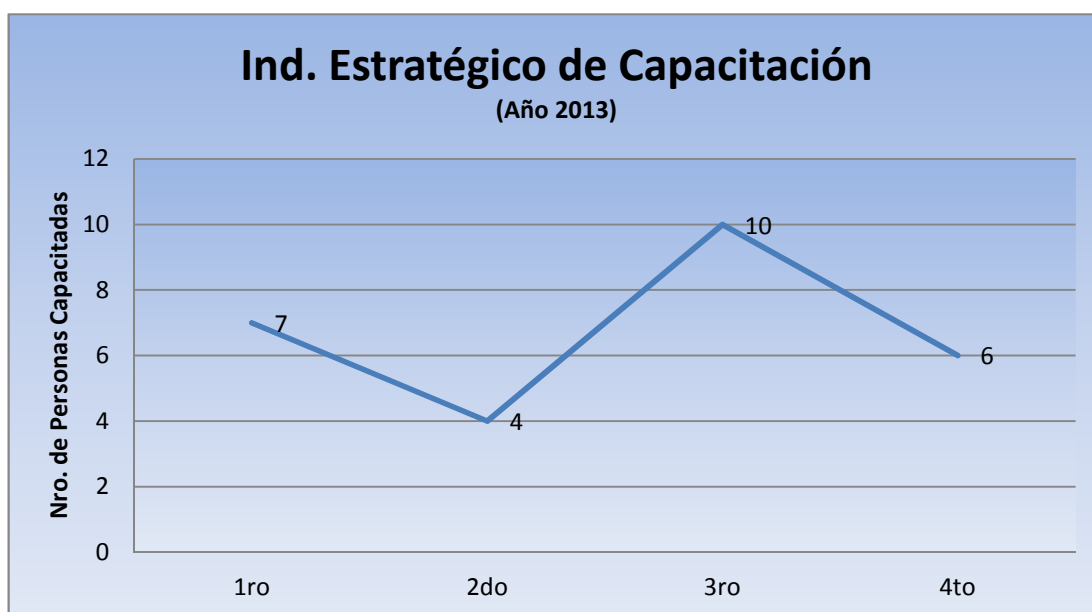
**4.2.1.1 Personal capacitado.** Determina la cantidad porcentual de personal capacitado durante el año versus el personal total de la empresa.

*Cuadro Nro. 4.4*

#### Cantidad de personas capacitadas

INDICADOR ESTRATEGICO DE PERSONAL				
Cantidad de Personas capacitadas				
Trimestre	1ro	2do	3ro	4to
Cantidad de Personas	7	4	10	6
Corporación Gráfica Huascan (Año 2013)				

*Fuente.* Corporación grafica Huascan (Elaboración propia)



*Figura Nro. 4.2* **Indicador estratégico de capacitación.** Corporación grafica Huascan, elaboración propia.

Cantidad de personal capacitado
27
Año 2013

Cuadro Nro. 4.5

**Cantidad de personas capacitadas**

INDICADOR ESTRATEGICO DE PERSONAL				
Cantidad de Personas capacitadas				
Trimestre	1ro	2do	3ro	4to
Cantidad de Personas	8	12	6	7
Corporación Gráfica Huascarán (Año 2014)				

Fuente. Corporación grafica Huascarán (Elaboración propia)

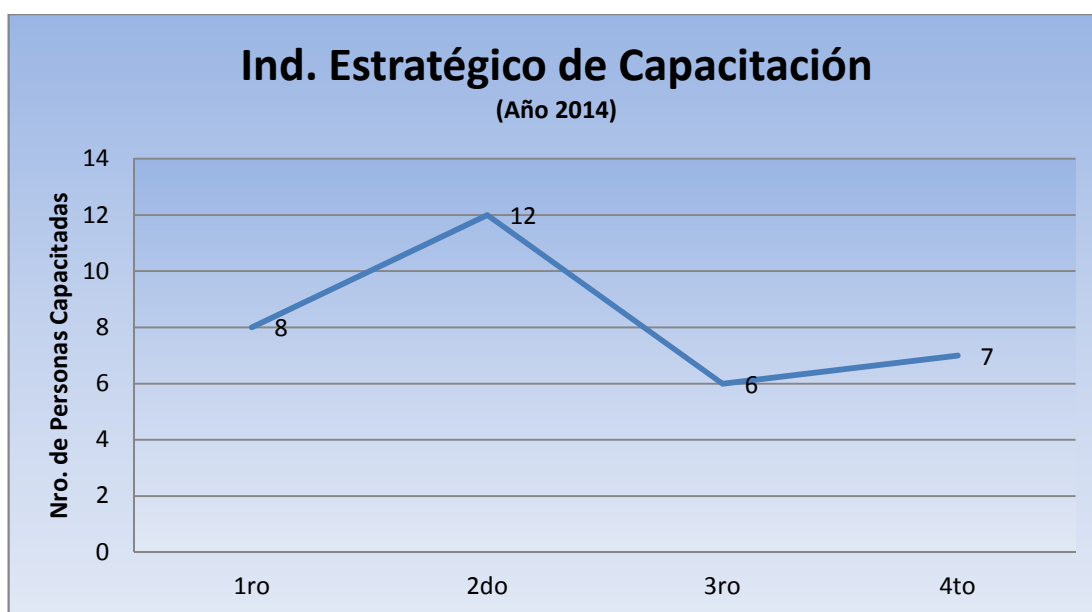


Figura Nro. 4.3 **Indicador estratégico de capacitación.** Corporación grafica Huascarán, elaboración propia.

Cantidad de personal capacitado
33
Año 2014

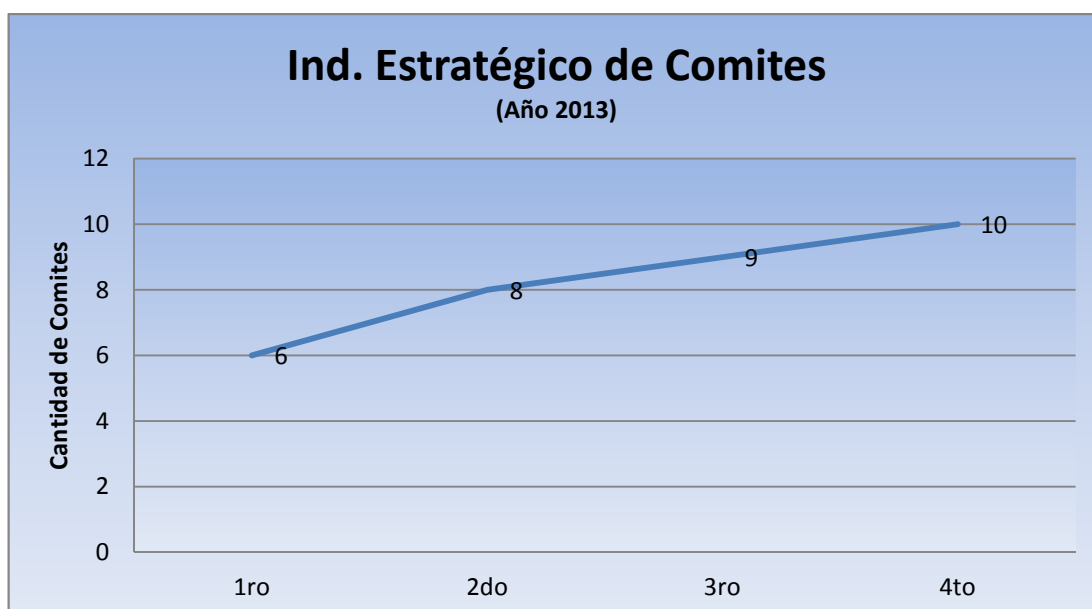
**4.2.1.2 Participación de comités.** Mide la cantidad de comités por área y deben tener una frecuencia mensual como mínimo.

*Cuadro Nro. 4.6*

**Cantidad de Comités al año**

INDICADOR ESTRATEGICO DE PERSONAL				
Cantidad de Comités al año				
Trimestre	1ro	2do	3ro	4to
Cantidad de Comités	6	8	9	10
Corporación Gráfica Huascarán (Año 2013)				

*Fuente.* Corporación grafica Huascarán (Elaboración propia)



*Figura Nro. 4.4 Indicador estratégico de comités.* Corporación grafica Huascarán, elaboración propia.

Cantidad de comités al año
33
Año 2013

Cuadro Nro. 4.7

**Cantidad de Comités al año**

INDICADOR ESTRATEGICO DE PERSONAL				
Cantidad de Comités al año				
Trimestre	1ro	2do	3ro	4to
Cantidad de Comités	12	8	9	8
Corporación Gráfica Huascan (Año 2014)				

Fuente. Corporación grafica Huascan (Elaboración propia)

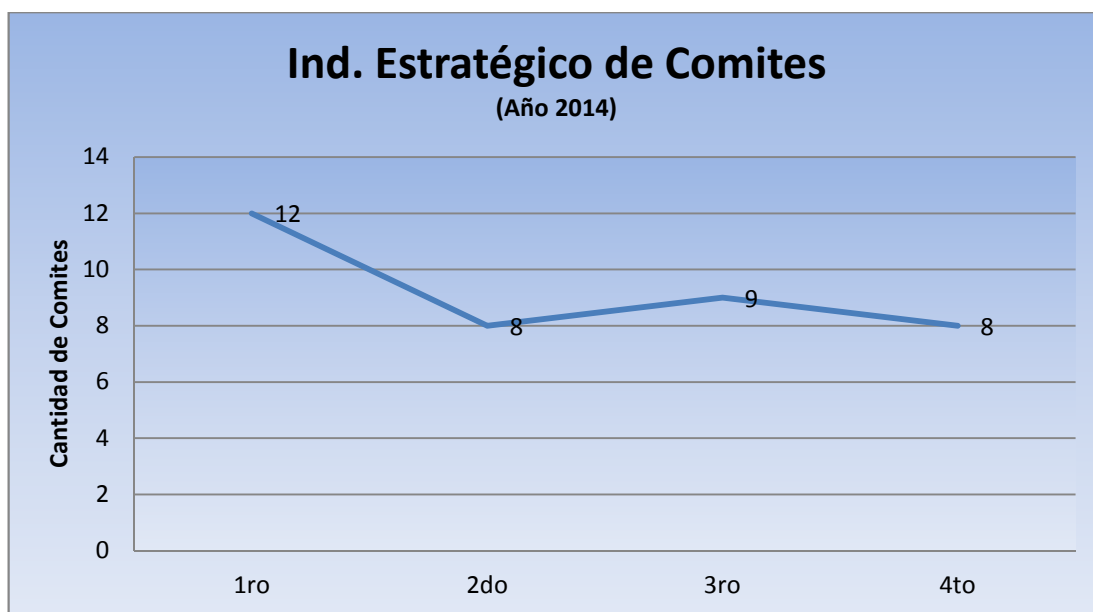


Figura Nro. 4.5 **Indicador estratégico de comités.** Corporación grafica Huascan, elaboración propia.

Cantidad de comités al año
37
Año 2014

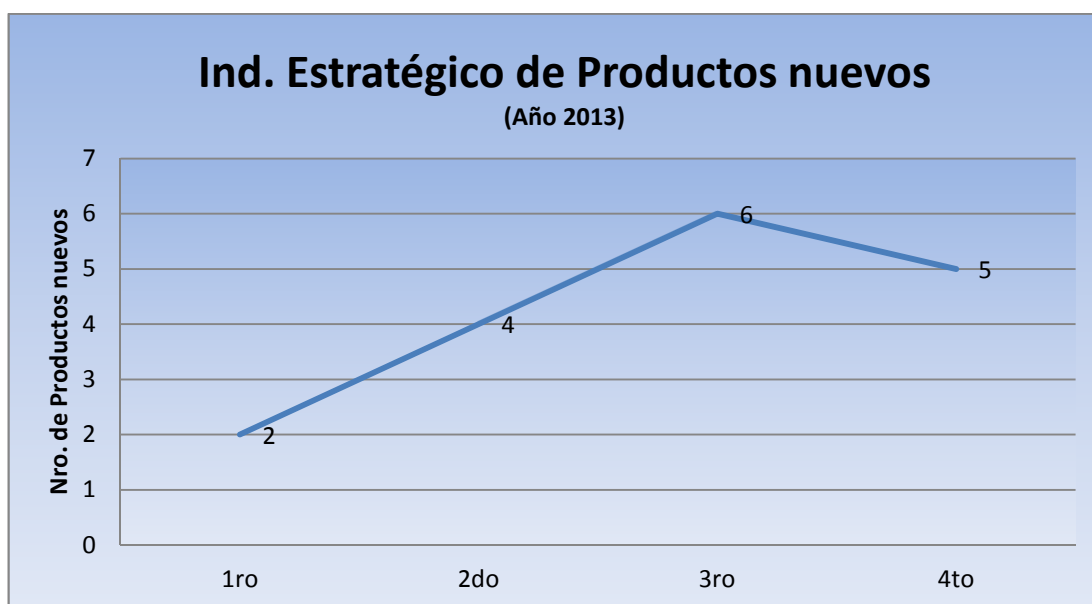
**4.2.1.3 Productos nuevos contra el catálogo actual.** Compara la cantidad de productos nuevos en relación con los existentes.

*Cuadro Nro. 4.8*

**Cantidad de Productos nuevos**

INDICADOR ESTRATEGICO DE PERSONAL				
Cantidad de Productos nuevos				
Trimestre	1ro	2do	3ro	4to
Cantidad de Productos nuevos	2	4	6	5
Corporación Gráfica Huascarán (Año 2013)				

*Fuente.* Corporación grafica Huascarán (Elaboración propia)



*Figura Nro. 4.6 Indicador estratégico de productos nuevos.* Corporación grafica Huascarán, elaboración propia.

Cantidad de nuevos productos al año
17
Año 2013

Cuadro Nro. 4.9

**Cantidad de Productos nuevos**

INDICADOR ESTRATEGICO DE PERSONAL				
Cantidad de Productos nuevos				
Trimestre	1ro	2do	3ro	4to
Cantidad de Productos nuevos	8	6	5	5
Corporación Gráfica Huascarán (Año 2014)				

Fuente. Corporación grafica Huascarán (Elaboración propia)

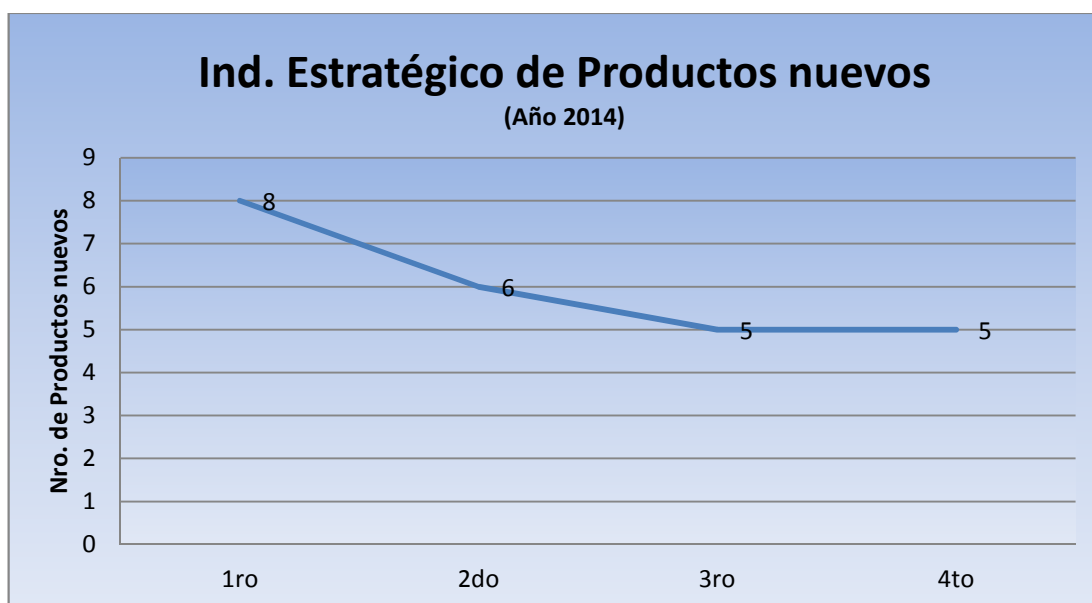


Figura Nro. 4.7 **Indicador estratégico de productos nuevos.** Corporación grafica Huascarán, elaboración propia.

Cantidad de nuevos productos al año
24
Año 2014

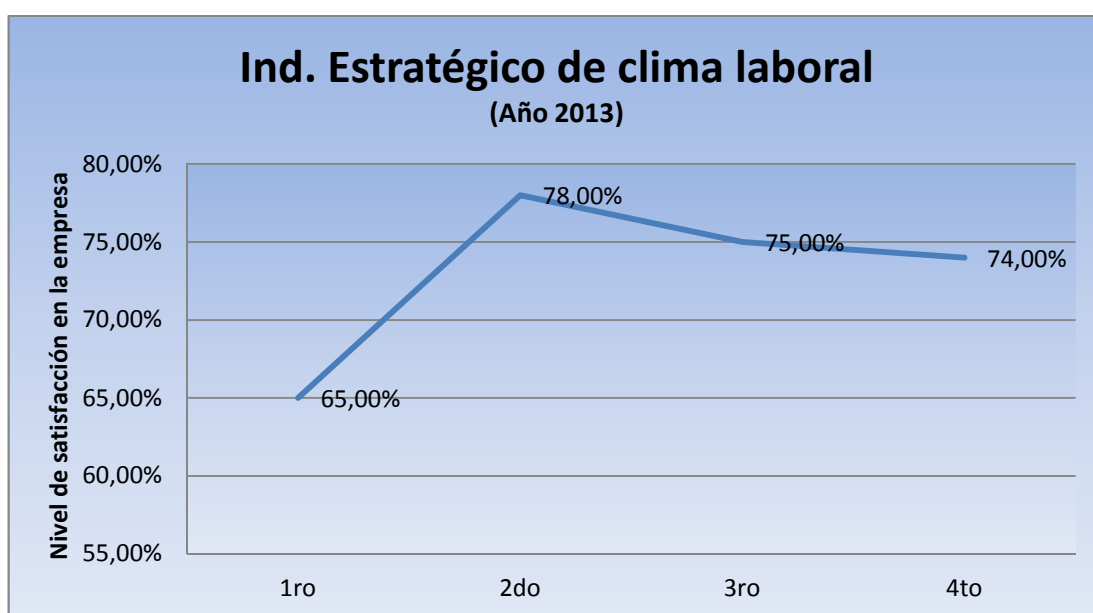
**4.2.1.4 Clima laboral.** Cuantifica el grado de satisfacción que tiene una persona en la empresa donde labora.

*Cuadro Nro. 4.10*

**Clima laboral**

INDICADOR ESTRATEGICO DE PERSONAL				
Clima laboral				
Trimestre	1ro	2do	3ro	4to
Nivel de satisfacción en la empresa	65.00%	78.00%	75.00%	74.00%
Corporación Gráfica Huascarán (Año 2013)				

*Fuente.* Corporación grafica Huascarán (Elaboración propia)



*Figura Nro. 4.8* **Indicador estratégico de clima laboral.** Corporación grafica Huascarán, elaboración propia.

Clima laboral promedio anual
73.00%
Año 2013

Cuadro Nro. 4.11

**Clima laboral**

INDICADOR ESTRATEGICO DE PERSONAL				
Clima laboral				
Trimestre	1ro	2do	3ro	4to
Nivel de satisfacción en la empresa	78.00%	91.00%	80.00%	85.00%
Corporación Gráfica Huascarán (Año 2014)				

Fuente. Corporación grafica Huascarán (Elaboración propia)

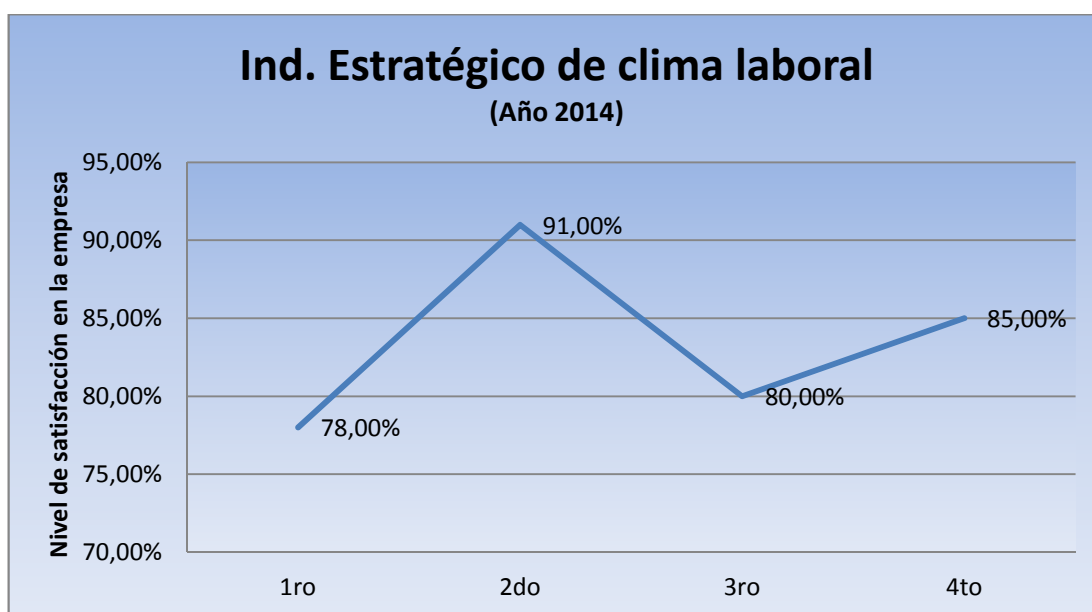


Figura Nro. 4.9 **Indicador estratégico de clima laboral.** Corporación grafica Huascarán, elaboración propia.

<b>Clima laboral promedio anual</b>
<b>83.50%</b>
<b>Año 2014</b>



### 4.2.2 Perspectiva de procesos

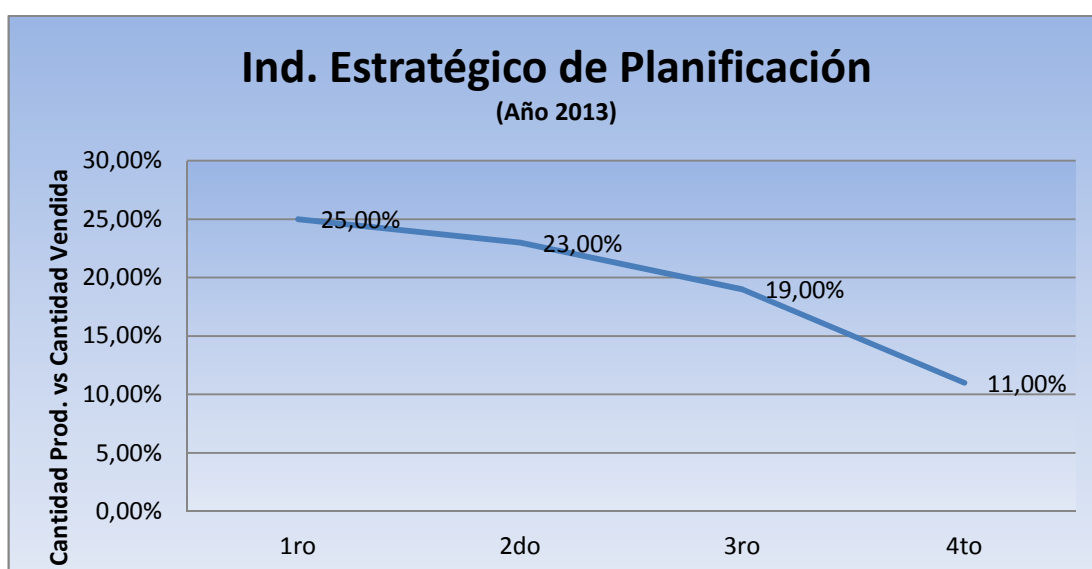
**4.2.2.1 Planificación de la Producción.** Planifica la producción mensual de acuerdo a la estadística de ventas del año anterior.

*Cuadro Nro. 4.12*

#### Planificación de la Producción

INDICADOR ESTRATEGICO DE PROCESOS				
Cantidad Producida vs Cantidad Vendida el año anterior				
Trimestre	1ro	2do	3ro	4to
Cantidad Producida vs Cantidad Vendida el año anterior	25.00%	23.00%	19.00%	11.00%
Corporación Gráfica Huascarán (Año 2013)				

*Fuente.* Corporación grafica Huascarán (Elaboración propia)



*Figura Nro. 4.10* **Indicador estratégico de planificación.** Corporación grafica Huascarán, elaboración propia.

Producción vs Ventas del año anterior
19.50%
Año 2013

Cuadro Nro. 4.13

**Planificación de la Producción**

INDICADOR ESTRATEGICO DE PROCESOS				
Cantidad Producida vs Cantidad Vendida el año anterior				
Trimestre	1ro	2do	3ro	4to
Cantidad Producida vs Cantidad Vendida el año anterior	8.00%	4.00%	6.00%	4.00%
Corporación Gráfica Huascarán (Año 2014)				

Fuente. Corporación grafica Huascarán (Elaboración propia)

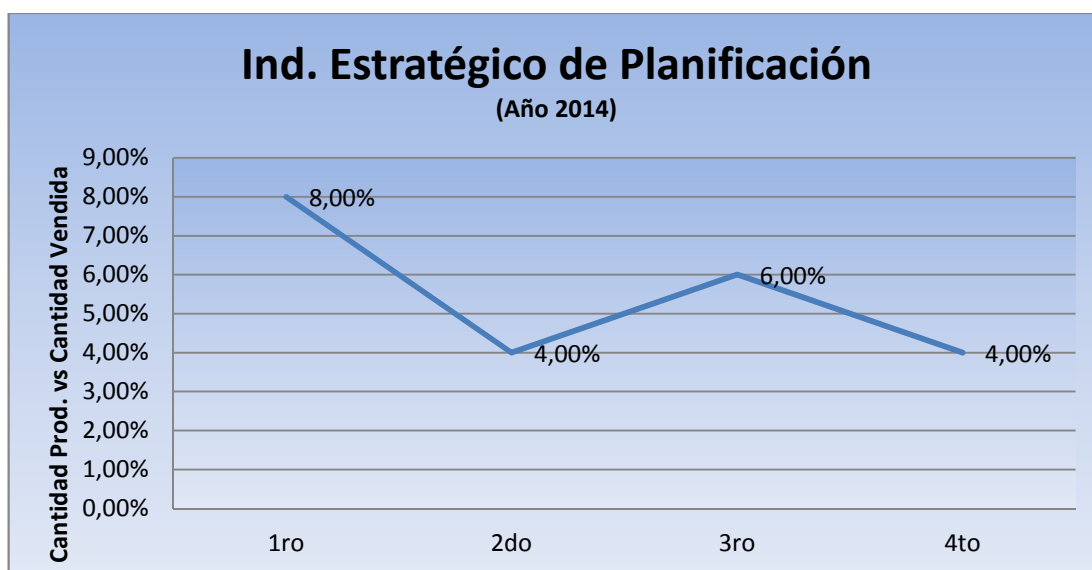


Figura Nro. 4.11 **Indicador estratégico de planificación.** Corporación grafica Huascarán, elaboración propia.

Producción vs Ventas del año anterior
5.50%
Año 2014

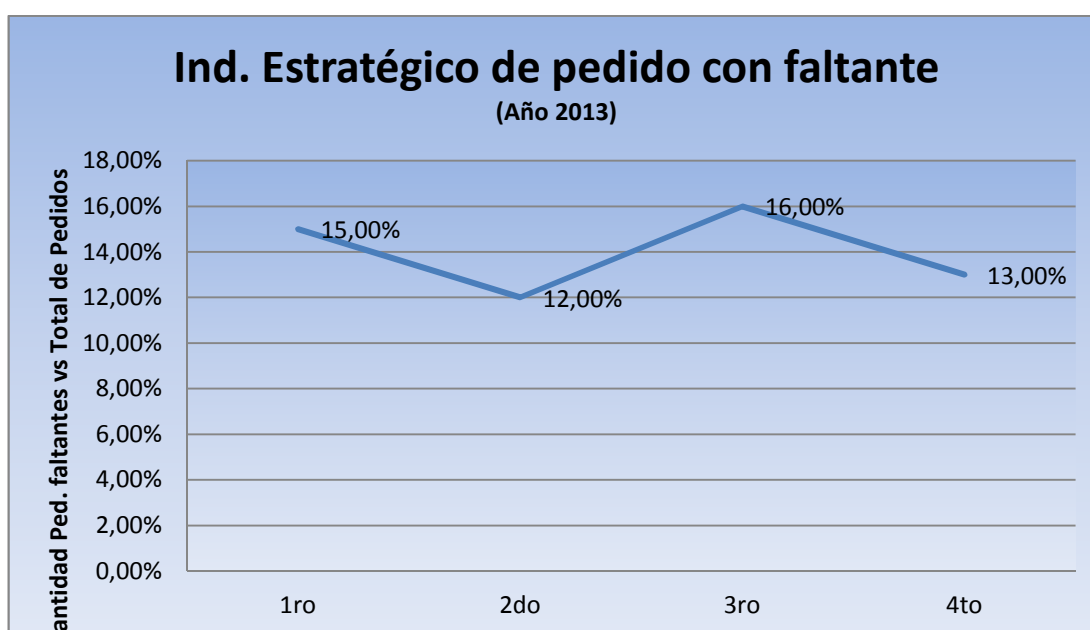
**4.2.2.2 Pedidos con faltantes.** Mide la cantidad de veces que existe faltante de láminas en un pedido.

*Cuadro Nro. 4.14*

**Pedidos con faltantes**

INDICADOR ESTRATEGICO DE PROCESOS				
Cantidad de pedidos con faltante vs cantidad de pedidos total				
Trimestre	1ro	2do	3ro	4to
Cantidad de pedidos con faltante vs cantidad de pedidos total	15.00%	12.00%	16.00%	13.00%
Corporación Gráfica Huascan (Año 2013)				

*Fuente.* Corporación grafica Huascan (Elaboración propia)



*Figura Nro. 4.12* **Indicador estratégico de pedido faltante.** Corporación grafica Huascan, elaboración propia.

Porcentaje de pedidos con faltante
14.00%
Año 2013

Cuadro Nro. 4.15

**Pedidos con faltantes**

INDICADOR ESTRATEGICO DE PROCESOS				
Cantidad de pedidos con faltante vs cantidad de pedidos total				
Trimestre	1ro	2do	3ro	4to
Cantidad de pedidos con faltante vs cantidad de pedidos total	12.00%	10.00%	8.00%	4.00%
Corporación Gráfica Huascarán (Año 2014)				

Fuente. Corporación grafica Huascarán (Elaboración propia)

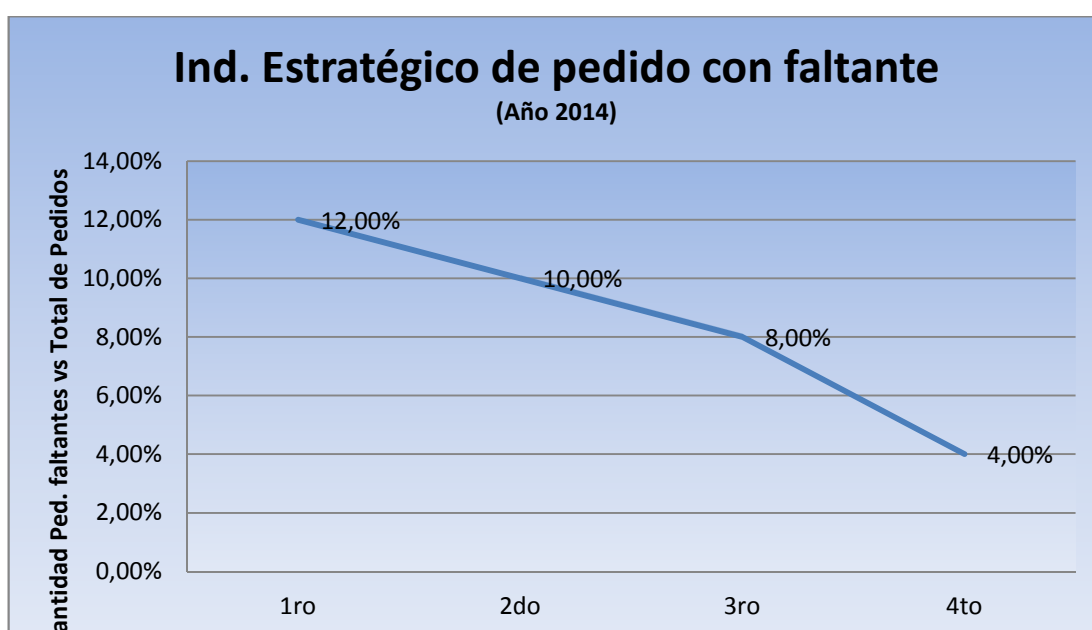


Figura Nro. 4.13 Indicador estratégico de pedido faltante. Corporación grafica Huascarán, elaboración propia.

Porcentaje de pedidos con faltante
8.50%
Año 2014

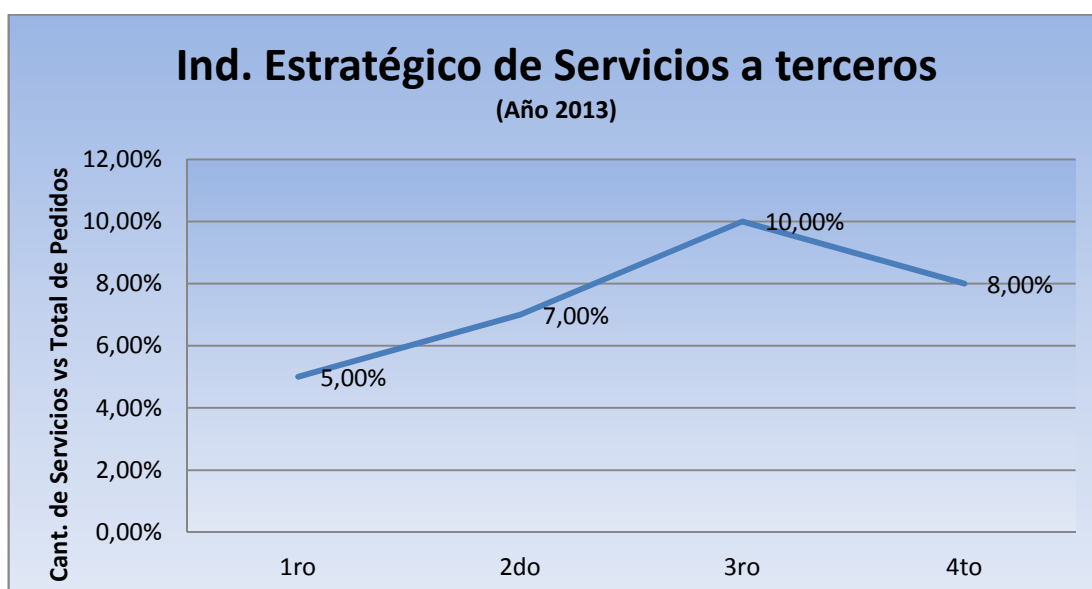
**4.2.2.3 Cantidad de Servicios a terceros.** Son los pedidos atendidos a terceras empresas.

*Cuadro Nro. 4.16*

**Cantidad de servicios a terceros**

INDICADOR ESTRATEGICO DE PROCESOS				
Cantidad de servicios a terceros vs total de pedidos				
Trimestre	1ro	2do	3ro	4to
Cantidad de Servicios a terceros vs total de pedidos	5.00%	7.00%	10.00%	8.00%
Corporación Gráfica Huascan (Año 2013)				

*Fuente.* Corporación grafica Huascan (Elaboración propia)



*Figura Nro. 4.14* **Indicador estratégico de servicios a terceros.**

Corporación grafica Huascan, elaboración propia.

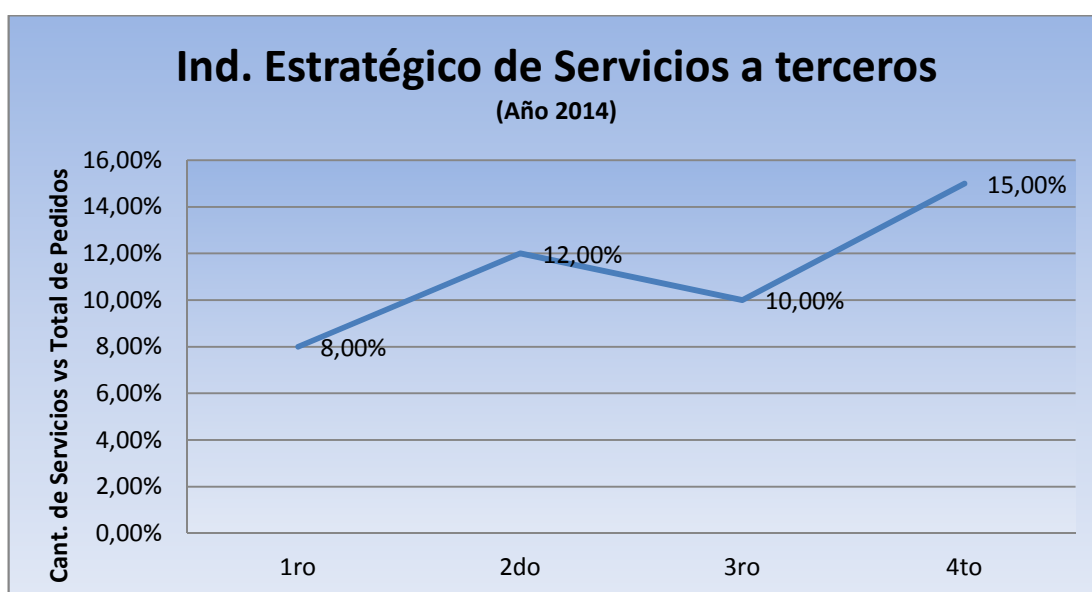
Porcentaje de servicios a terceros vs total de pedidos
7.50%
Año 2013

Cuadro Nro. 4.17

**Cantidad de servicios a terceros**

<b>INDICADOR ESTRATEGICO DE PROCESOS</b>				
<b>Cantidad de servicios a terceros vs total de pedidos</b>				
Trimestre	1ro	2do	3ro	4to
Cantidad de Servicios a terceros vs total de pedidos	8.00%	12.00%	10.00%	15.00%
<b>Corporación Gráfica Huascaran (Año 2014)</b>				

*Fuente.* Corporación grafica Huascaran (Elaboración propia)



*Figura Nro. 4.15* **Indicador estratégico de servicios a terceros.**

Corporación grafica Huascaran, elaboración propia.

<b>Porcentaje de servicios a terceros vs total de pedidos</b>
<b>11.25%</b>
<b>Año 2014</b>

#### 4.2.2.4 **Tiempo de espera entre pedidos y entrega al cliente.**

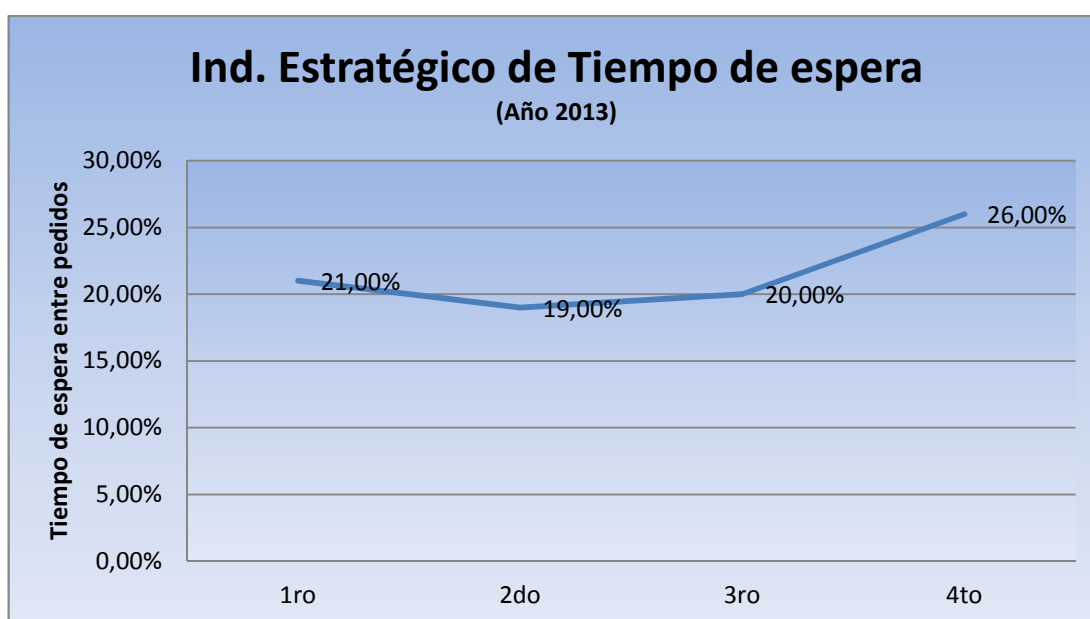
Registra los pedidos que tienen más de un día en la empresa.

*Cuadro Nro. 4.18*

#### **Tiempo de espera entre pedidos**

INDICADOR ESTRATEGICO DE PROCESOS				
Tiempo de espera entre pedidos				
Trimestre	1ro	2do	3ro	4to
Tiempo de espera entre pedidos	21.00%	19.00%	20.00%	26.00%
Corporación Gráfica Huascan (Año 2013)				

*Fuente.* Corporación grafica Huascan (Elaboración propia)



*Figura Nro. 4.16* **Indicador estratégico de tiempo de espera.** Corporación grafica Huascan, elaboración propia.

<b>Tiempo de espera entre pedidos</b>
<b>21.50%</b>
<b>Año 2013</b>

Cuadro Nro. 4.19

**Tiempo de espera entre pedidos**

INDICADOR ESTRATEGICO DE PROCESOS				
Tiempo de espera entre pedidos				
Trimestre	1ro	2do	3ro	4to
Tiempo de espera entre pedidos	18.00%	15.00%	21.00%	17.00%
Corporación Gráfica Huascan (Año 2014)				

Fuente. Corporación grafica Huascan (Elaboración propia)

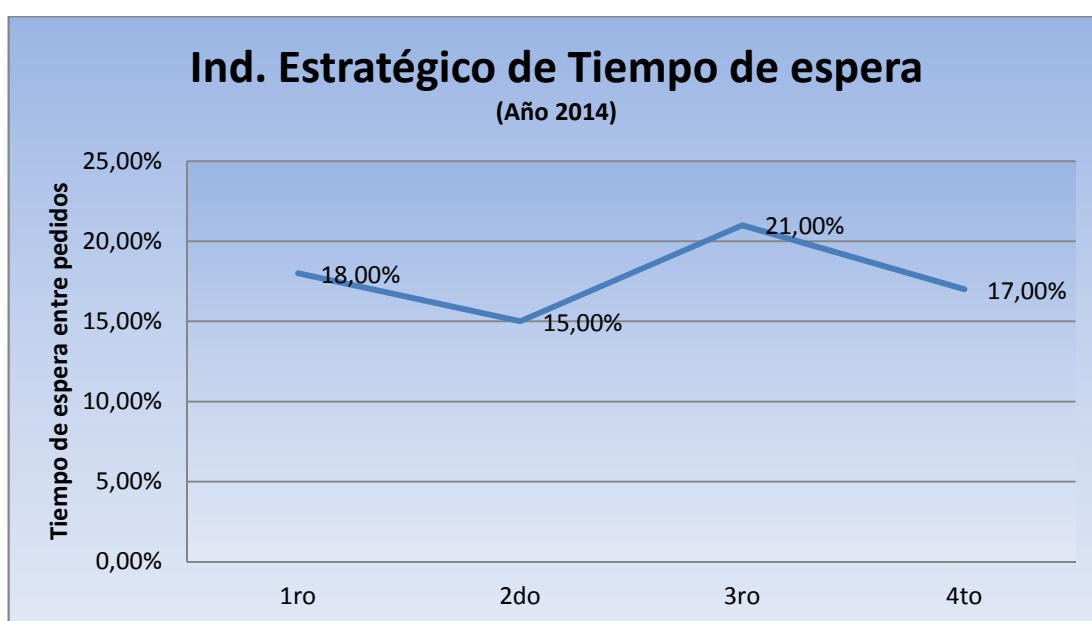


Figura Nro. 4.17 **Indicador estratégico de tiempo de espera.** Corporación grafica Huascan, elaboración propia.

<b>Tiempo de espera entre pedidos</b>
<b>17.75%</b>
<b>Año 2014</b>



### 4.2.3 Perspectiva de clientes

**4.2.3.1 Clientes nuevos.** Cantidad porcentual de clientes nuevos con relación a los ya existentes.

Cuadro Nro. 4.20

#### Clientes nuevos

INDICADOR ESTRATEGICO DE CLIENTES				
Cantidad de Clientes nuevos vs Base de datos				
Trimestre	1ro	2do	3ro	4to
Cantidad de Clientes nuevos vs base de datos	5.00%	4.00%	8.00%	4.00%
Corporación Gráfica Huascan (Año 2013)				

Fuente. Corporación grafica Huascan (Elaboración propia)

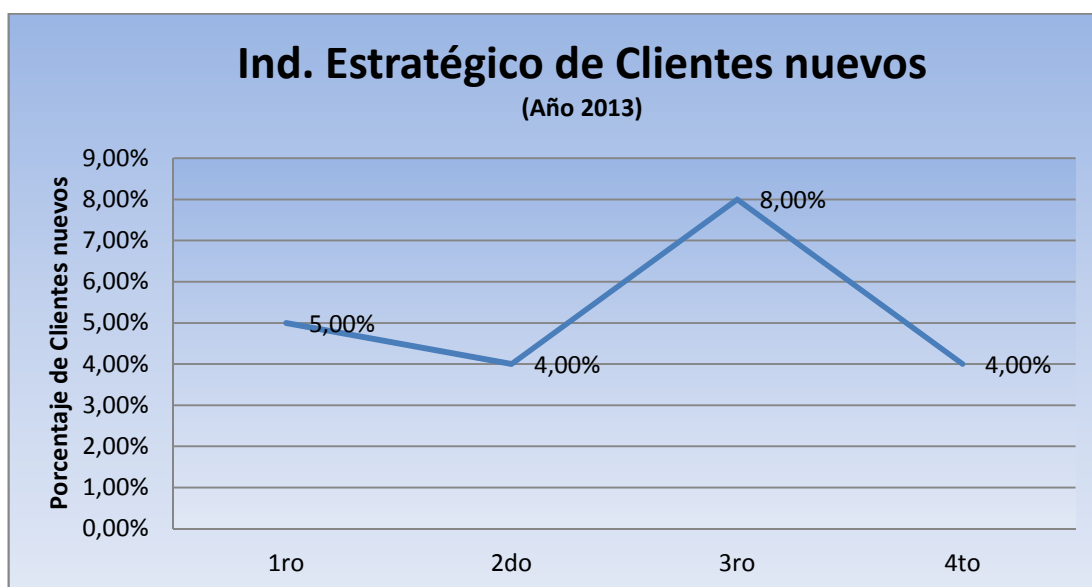


Figura Nro. 4.18 **Indicador estratégico de clientes nuevos.** Corporación grafica Huascan, elaboración propia.

Clientes nuevos vs base de datos
5.25%
Año 2013

Cuadro Nro. 4.21

**Clientes nuevos**

INDICADOR ESTRATEGICO DE CLIENTES				
Cantidad de Clientes nuevos vs Base de datos				
Trimestre	1ro	2do	3ro	4to
Cantidad de Clientes nuevos vs base de datos	9.00%	6.00%	7.00%	3.00%
Corporación Gráfica Huascan (Año 2014)				

Fuente. Corporación grafica Huascan (Elaboración propia)

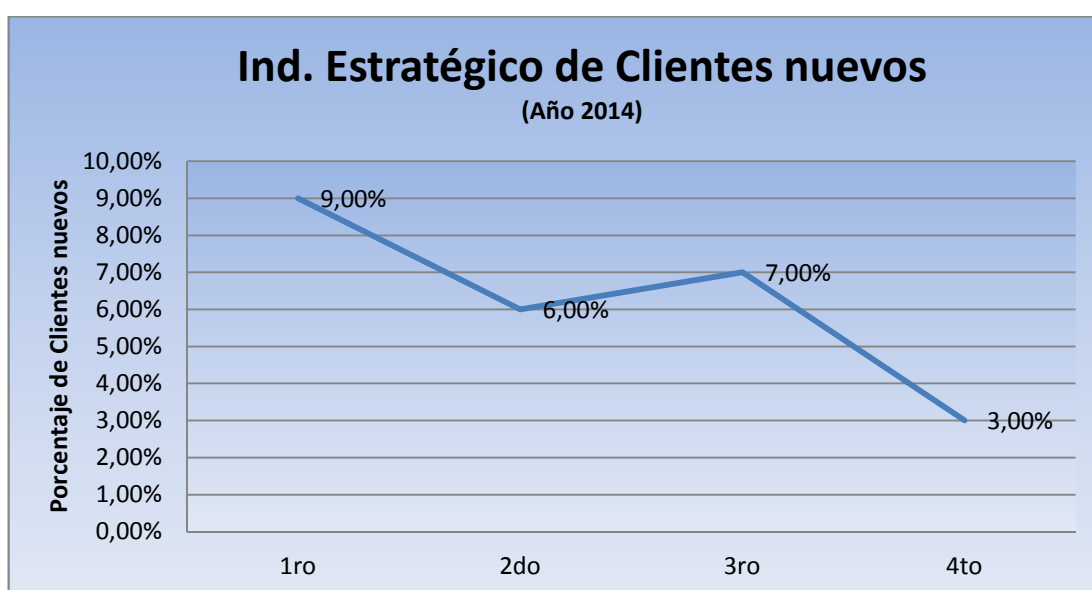


Figura Nro. 4.19 **Indicador estratégico de clientes nuevos.** Corporación grafica Huascan, elaboración propia.

Cientes nuevos vs base de datos
6.25%
Año 2014

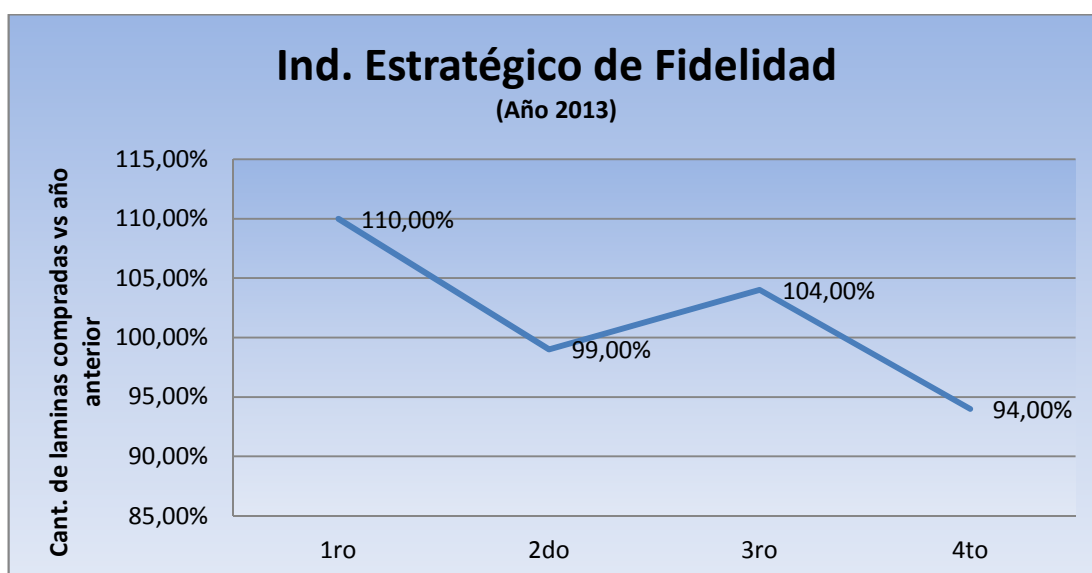
**4.2.3.2 Fidelidad del cliente.** Compara la cantidad de unidades compradas por un cliente con respecto al año anterior.

*Cuadro Nro. 4.22*

**Fidelidad del cliente**

INDICADOR ESTRATEGICO DE CLIENTES				
Cantidad de Laminas compradas vs Año anterior				
Trimestre	1ro	2do	3ro	4to
Cantidad de Laminas compradas vs Año anterior	110.00%	99.00%	104.00%	94.00%
Corporación Gráfica Huascan (Año 2013)				

*Fuente.* Corporación grafica Huascan (Elaboración propia)



*Figura Nro. 4.20* **Indicador estratégico de fidelidad.** Corporación grafica Huascan, elaboración propia.

Cantidad de Laminas compradas vs Año anterior
101.75%
Año 2013

Cuadro Nro. 4.23

**Fidelidad del cliente**

INDICADOR ESTRATEGICO DE CLIENTES				
Cantidad de Laminas compradas vs Año anterior				
Trimestre	1ro	2do	3ro	4to
Cantidad de Laminas compradas vs Año anterior	110.00%	105.00%	104.00%	98.00%
Corporación Gráfica Huascanan (Año 2014)				

Fuente. Corporación grafica Huascanan (Elaboración propia)

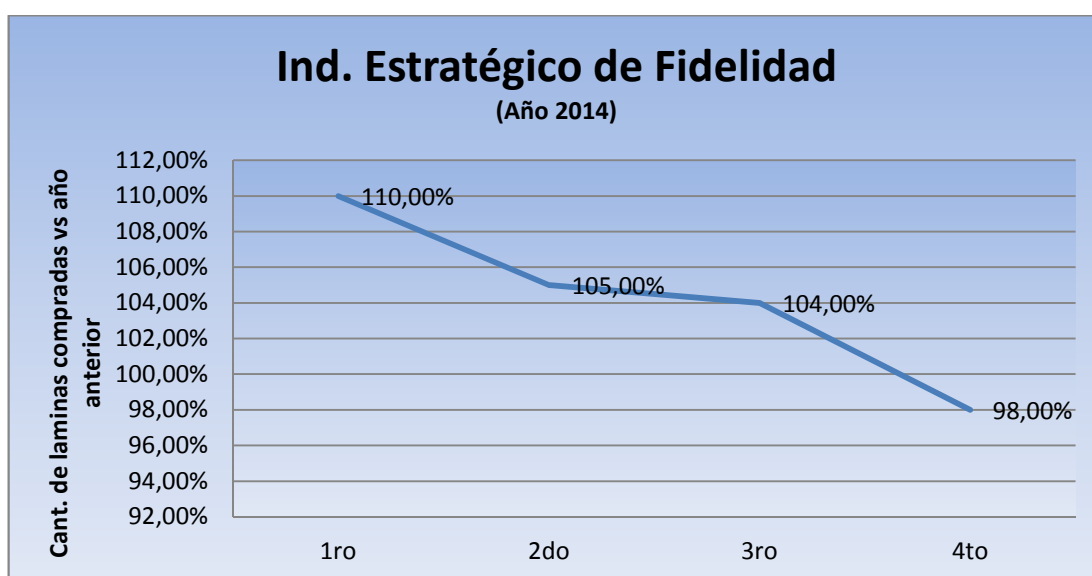


Figura Nro. 4.21 **Indicador estratégico de fidelidad.** Corporación grafica Huascanan, elaboración propia.

Cantidad de Laminas compradas vs Año anterior
104.25%
Año 2014

**4.2.3.3 Nivel de satisfacción de los clientes.** Ratio que mide y compara la satisfacción de los clientes por periodo.

*Cuadro Nro. 4.24*

**Nivel de satisfacción del cliente**

INDICADOR ESTRATEGICO DE CLIENTES		
Nivel de satisfacción del cliente		
Semestre	1ro semestre	2do semestre
Nivel de satisfacción del cliente	74.00%	72.00%
Corporación Gráfica Huascaran (Año 2013)		

*Fuente.* Corporación grafica Huascaran (Elaboración propia)



*Figura Nro. 4.22 Indicador estratégico de satisfacción del cliente.*

Corporación grafica Huascaran, elaboración propia.

Nivel de satisfacción del cliente
73.00%
Año 2013

Cuadro Nro. 4.25

**Nivel de satisfacción del cliente**

INDICADOR ESTRATEGICO DE CLIENTES		
Nivel de satisfacción del cliente		
Semestre	1ro semestre	2do semestre
Nivel de satisfacción del cliente	79.00%	86.00%
Corporación Gráfica Huascanan (Año 2014)		

Fuente. Corporación grafica Huascanan (Elaboración propia)

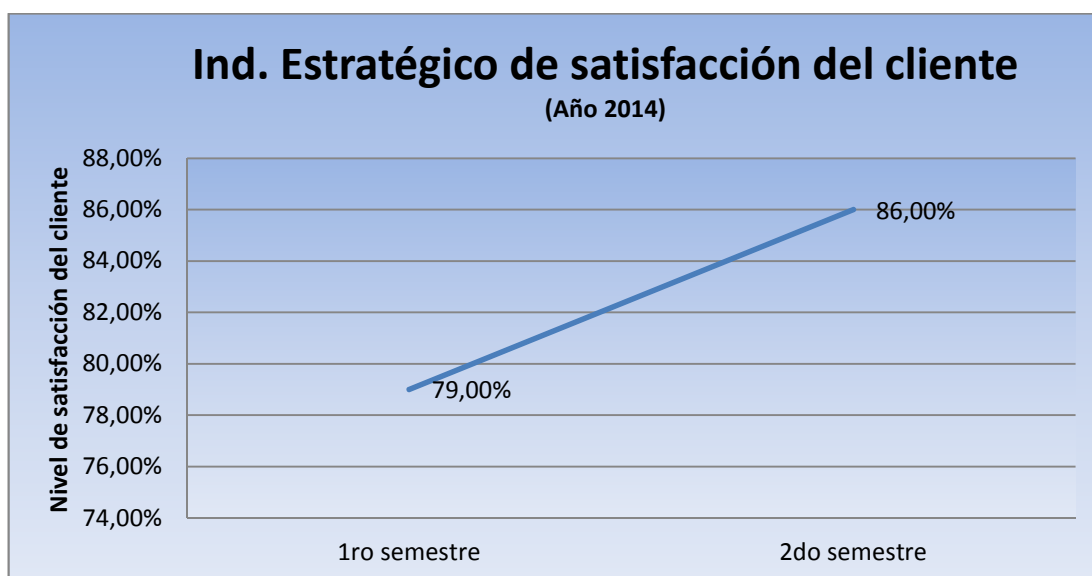


Figura Nro. 4.23 Indicador estratégico de satisfacción del cliente.

Corporación grafica Huascanan, elaboración propia.

Nivel de satisfacción del cliente
82.50%
Año 2014

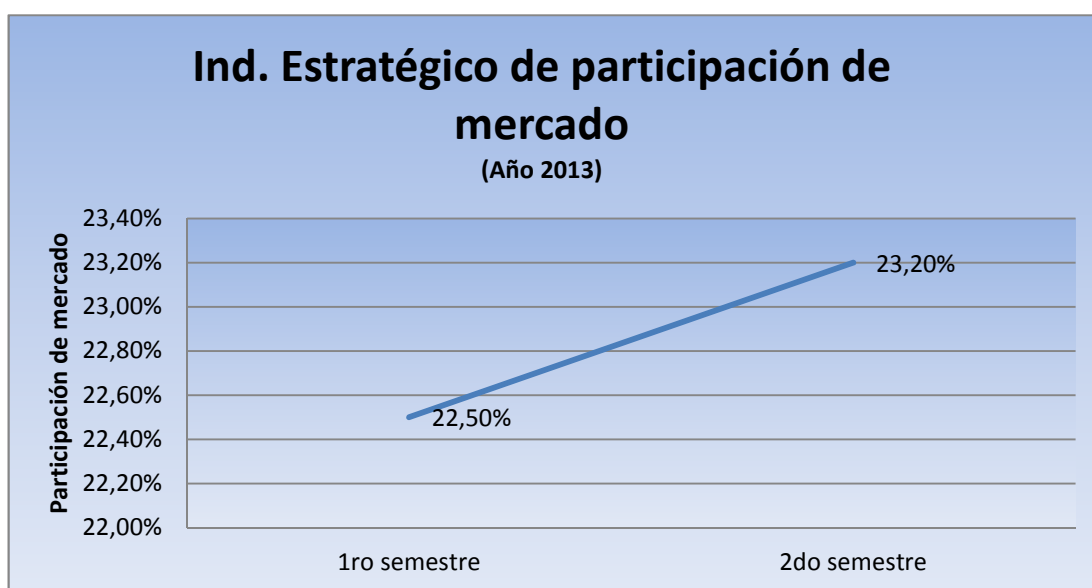
**4.2.3.4 Participación de mercado.** Establece la cantidad porcentual de las ventas de la empresa en el mercado en conjunto con sus competidores.

*Cuadro Nro. 4.26*

**Participación de mercado**

INDICADOR ESTRATEGICO DE CLIENTES		
Participación de mercado		
Semestre	1ro semestre	2do semestre
Participación de mercado	22.50%	23.20%
Corporación Gráfica Huascarán (Año 2013)		

*Fuente.* Corporación grafica Huascarán (Elaboración propia)



*Figura Nro. 4.24* **Indicador estratégico de participación de mercado.**

Corporación grafica Huascarán, elaboración propia.

Participación de mercado
22.85%
Año 2013

Cuadro Nro. 4.27

**Participación de mercado**

INDICADOR ESTRATEGICO DE CLIENTES		
Participación de mercado		
Semestre	1ro semestre	2do semestre
Participación de mercado	26.50%	27.00%
Corporación Gráfica Huascaran (Año 2014)		

Fuente. Corporación grafica Huascaran (Elaboración propia)

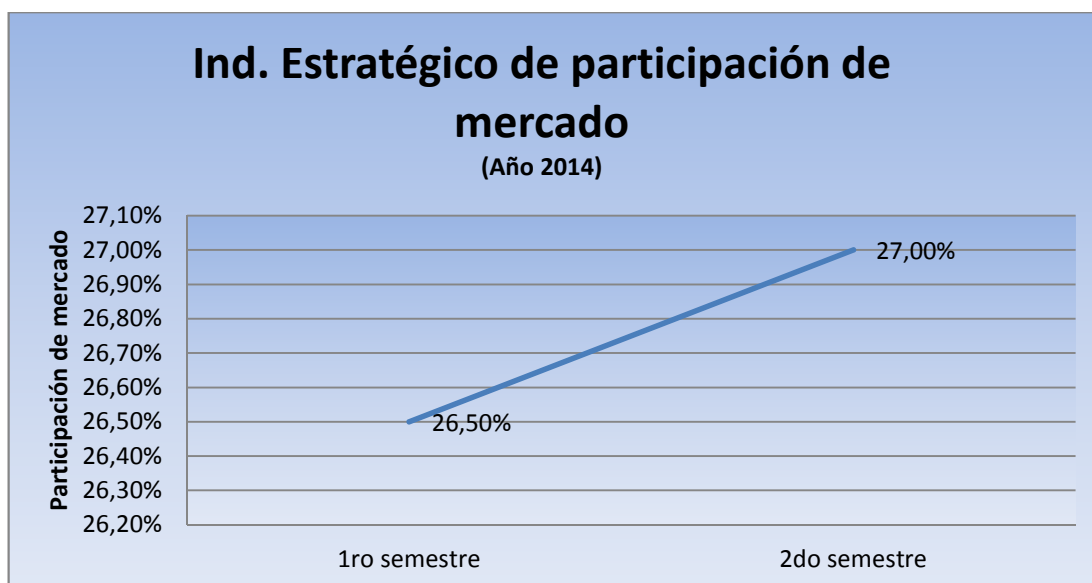


Figura Nro. 4.25 Indicador estratégico de participación de mercado.

Corporación grafica Huascaran, elaboración propia.

Participación de mercado
26.75%
Año 2014



#### 4.2.4 Perspectiva financiera

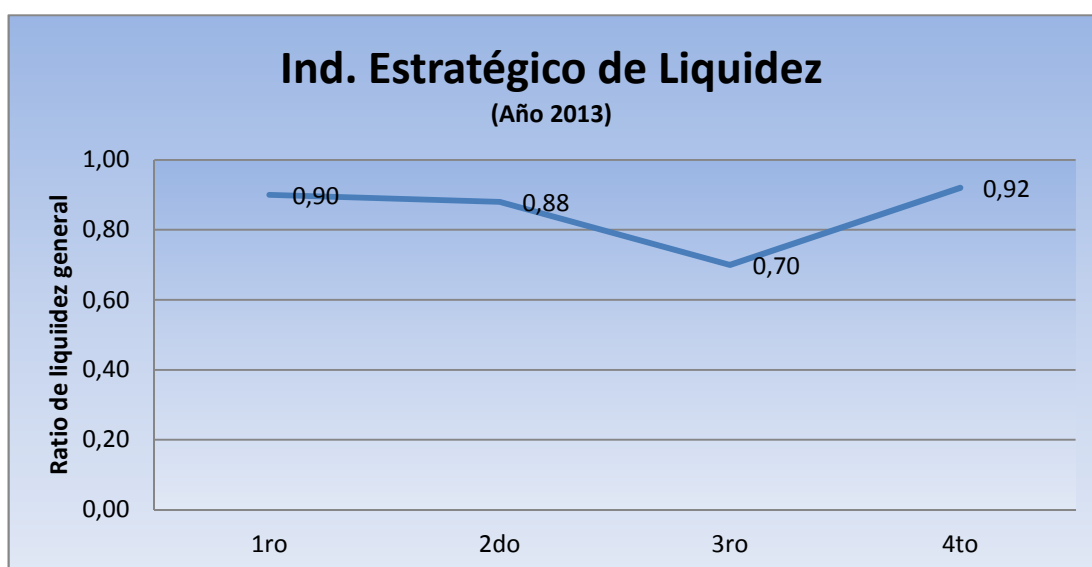
**4.2.4.1 Liquidez general.** Ratio que permite conocer el nivel de efectivo para capital de trabajo.

*Cuadro Nro. 4.28*

#### Liquidez general

INDICADOR ESTRATEGICO FINANCIERO				
Liquidez general				
Trimestre	1ro	2do	3ro	4to
Liquidez general	0.90	0.88	0.70	0.92
Corporación Gráfica Huascarán (Año 2013)				

*Fuente.* Corporación grafica Huascarán (Elaboración propia)



*Figura Nro. 4.26 Indicador estratégico de liquidez.* Corporación grafica Huascarán, elaboración propia.

Ratio de liquidez
0.85
Año 2013

Cuadro Nro. 4.29

**Liquidez general**

INDICADOR ESTRATEGICO FINANCIERO				
Liquidez general				
Trimestre	1ro	2do	3ro	4to
Liquidez general	1.40	1.50	1.20	1.30
Corporación Gráfica Huascan (Año 2014)				

Fuente. Corporación grafica Huascan (Elaboración propia)

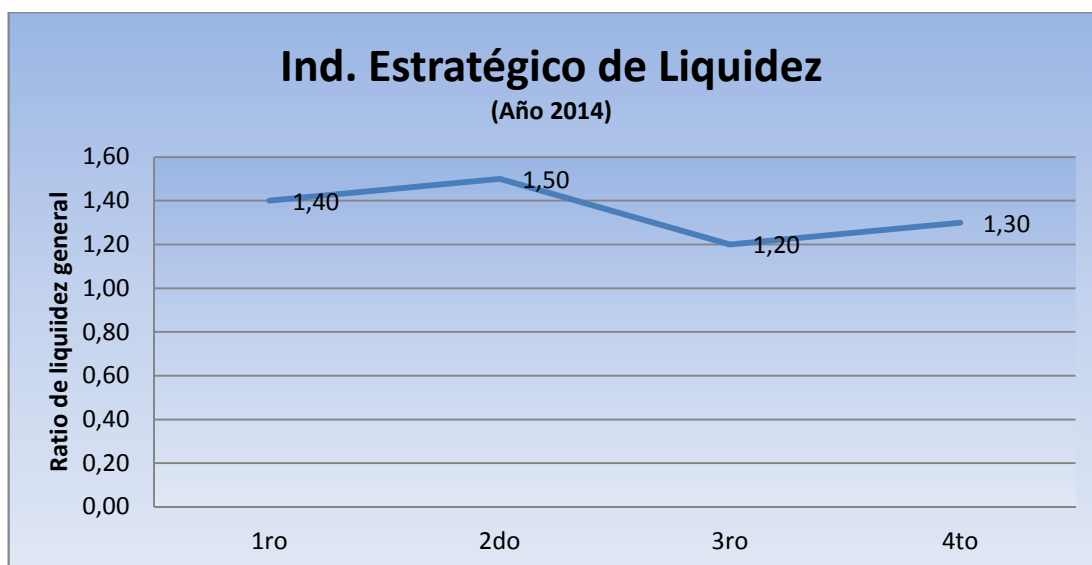


Figura Nro. 4.27 **Indicador estratégico de liquidez.** Corporación grafica Huascan, elaboración propia.

Ratio de liquidez
1.35
Año 2014

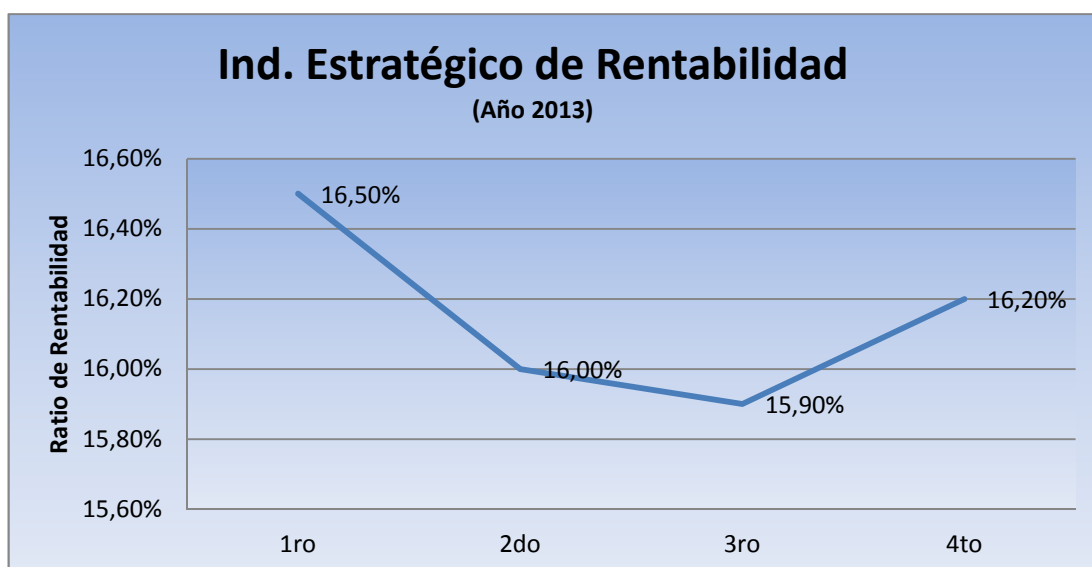
**4.2.4.2 Rentabilidad.** Determina la ganancia de la empresa en términos monetarios después de impuestos.

*Cuadro Nro. 4.30*

**Rentabilidad**

INDICADOR ESTRATEGICO FINANCIERO				
Rentabilidad				
Trimestre	1ro	2do	3ro	4to
Rentabilidad	16.50%	16.00%	15.90%	16.20%
Corporación Gráfica Huascarán (Año 2013)				

*Fuente.* Corporación grafica Huascarán (Elaboración propia)



*Figura Nro. 4.28 Indicador estratégico de Rentabilidad.* Corporación grafica Huascarán, elaboración propia.

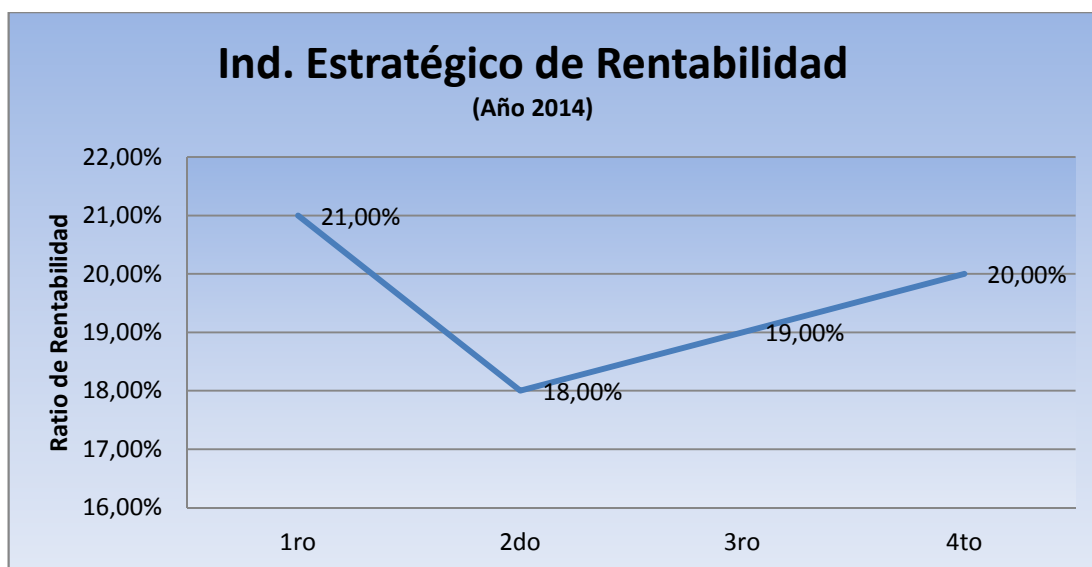
Ratio de rentabilidad
16.15%
Año 2013

Cuadro Nro. 4.31

**Rentabilidad**

INDICADOR ESTRATEGICO FINANCIERO				
Rentabilidad				
Trimestre	1ro	2do	3ro	4to
Rentabilidad	21.00%	18.00%	19.00%	20.00%
<b>Corporación Gráfica Huascarán (Año 2014)</b>				

*Fuente.* Corporación grafica Huascarán (Elaboración propia)



*Figura Nro. 4.29* **Indicador estratégico de Rentabilidad.** Corporación grafica Huascarán, elaboración propia.

Ratio de rentabilidad
19.50%
Año 2014

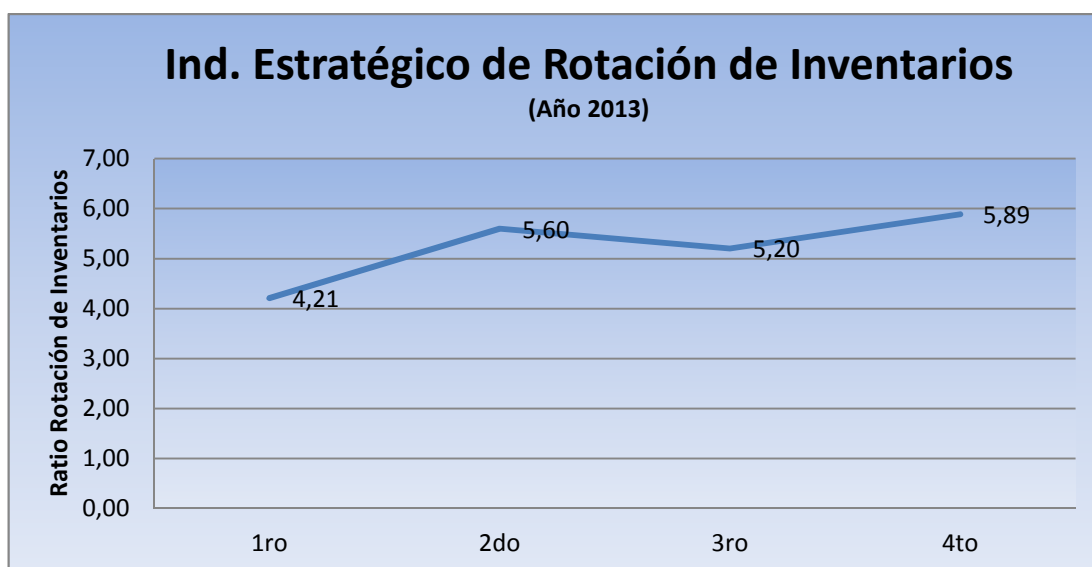
**4.2.4.3 Rotación de Inventarios.** Describe la cantidad de veces que un inventario se fabrica durante el año.

*Cuadro Nro. 4.32*

**Rotación de inventarios**

INDICADOR ESTRATEGICO FINANCIERO				
Rotación de inventarios				
Trimestre	1ro	2do	3ro	4to
Rotación de inventarios	4.21	5.60	5.20	5.89
Corporación Gráfica Huascan (Año 2013)				

*Fuente.* Corporación grafica Huascan (Elaboración propia)



*Figura Nro. 4.30* **Indicador estratégico de Rotación de inventarios.**

Corporación grafica Huascan, elaboración propia.

Ratio de rotación de inventarios
5.23
Año 2013

Cuadro Nro. 4.33

**Rotación de inventarios**

INDICADOR ESTRATEGICO FINANCIERO				
Rotación de inventarios				
Trimestre	1ro	2do	3ro	4to
Rotación de inventarios	6.20	5.80	5.60	6.10
Corporación Gráfica Huascarán (Año 2014)				

Fuente. Corporación grafica Huascarán (Elaboración propia)

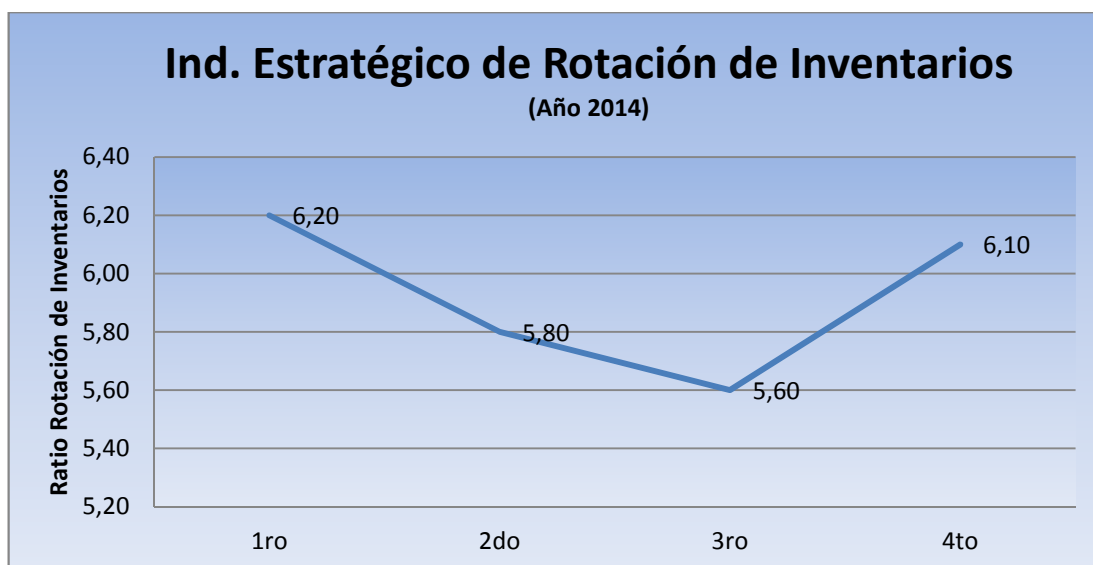


Figura Nro. 4.31 **Indicador estratégico de Rotación de inventarios.**

Corporación grafica Huascarán, elaboración propia.

Ratio de rotación de inventarios
5.93
Año 2014

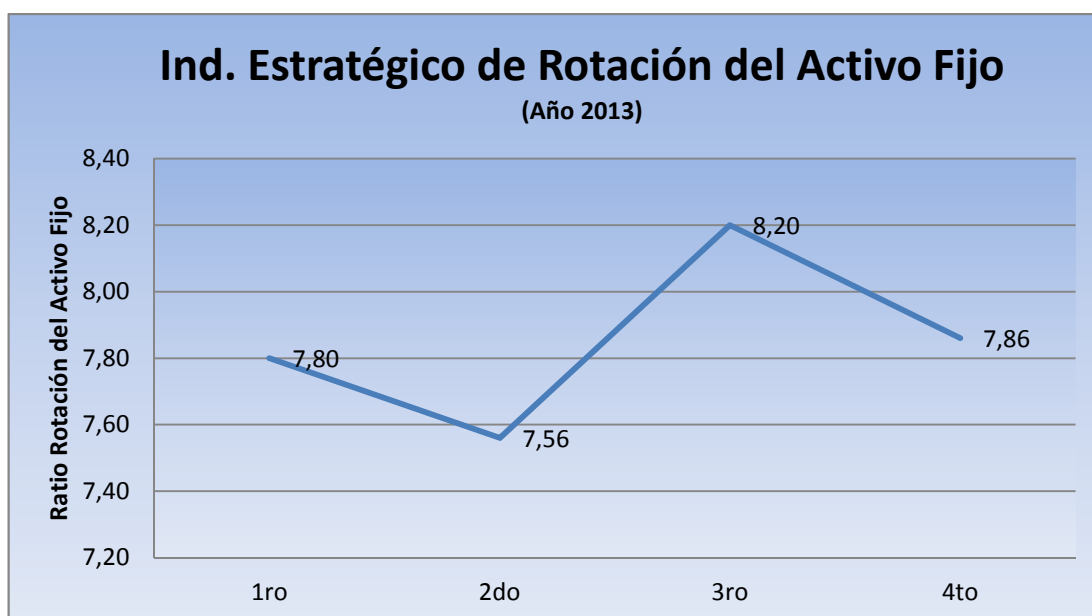
**4.2.4.4 Rotación de Activo fijo.** Relaciona las ventas con la inversión en activos fijos.

*Cuadro Nro. 4.34*

**Rotación del Activo Fijo**

INDICADOR ESTRATEGICO FINANCIERO				
Rotación del Activo Fijo				
Trimestre	1ro	2do	3ro	4to
Rotación del Activo Fijo	7.80	7.56	8.20	7.86
Corporación Gráfica Huascaran (Año 2013)				

*Fuente.* Corporación grafica Huascaran (Elaboración propia)



*Figura Nro. 4.32* **Indicador estratégico de Rotación del activo fijo.**

Corporación grafica Huascaran, elaboración propia.

Ratio de rotación del Activo fijo
7.86
Año 2013

Cuadro Nro. 4.35

**Rotación del Activo Fijo**

INDICADOR ESTRATEGICO FINANCIERO				
Rotación del Activo Fijo				
Trimestre	1ro	2do	3ro	4to
Rotación del Activo Fijo	8.30	7.40	8.10	8.50
Corporación Gráfica Huascarán (Año 2014)				

Fuente. Corporación grafica Huascarán (Elaboración propia)

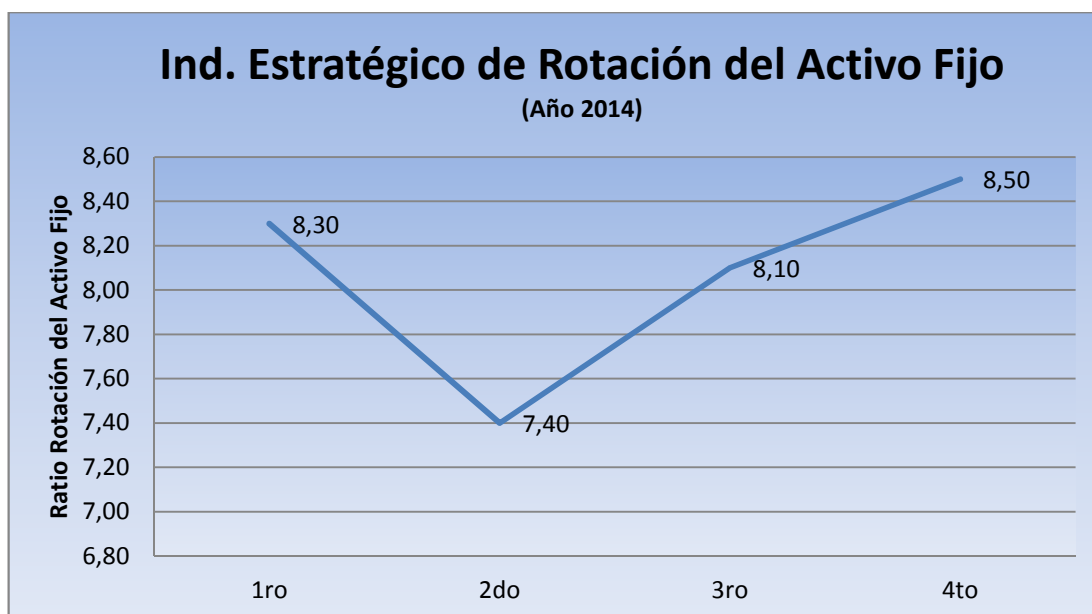


Figura Nro. 4.33 **Indicador estratégico de Rotación del activo fijo.**

Corporación grafica Huascarán, elaboración propia.

Ratio de rotación del Activo fijo
8.08
Año 2014



### **4.3 Presentación de resultados**

En el acápite 1.6 se plantearon las hipótesis generales y las específicas, en esta parte de la investigación y con los resultados del cuadro 4.36 ya estamos en condiciones de efectuar una comparación o contraste entre las hipótesis y los resultados.

**4.3.1 Resultados de la Hipótesis general.** La implantación de un Balanced Scorecard en la Corporación Gráfica Huascaran permitirá la medición integral de la estrategia de dicha organización, en adición al uso de indicadores financieros.

De acuerdo a los resultados cualitativos y cuantitativos del cuadro Nro. 4.36 podemos concluir que las perspectivas de personal, procesos y clientes, permiten una medición integral de la estrategia en adición a la perspectiva financiera, es decir que los ratios estratégicos propuestos se encuentran alineados con la estrategia, misión, visión, valores y filosofía de la empresa.

**4.3.2 Resultados de las Hipótesis específicas.** Las hipótesis específicas para este proyecto de investigación están relacionadas con las cuatro perspectivas sobre las que trabaja el Balanced Scorecard, quedando definidas las hipótesis específicas de la siguiente manera:

Perspectiva de personal, la implantación del modelo de Balanced Scorecard en la perspectiva de formación y crecimiento, incrementará la productividad de las personas en la Corporación Gráfica Huascarán. De los cuatro ratios o indicadores propuestos para esta perspectiva, tres presentan resultados favorables y un indicador se presenta sin variación, lo cual significa un incremento en la productividad del personal de la empresa.

Perspectiva de Procesos, la implantación del modelo de Balanced Scorecard en la perspectiva de los procesos, incrementará la eficiencia de la organización en la Corporación Gráfica Huascarán.

Los procesos en el actual mundo globalizado están orientados a los clientes tanto internos como externos y los indicadores estratégicos de la empresa Huascaran muestran resultados favorables en tres de ellos con disminución de tiempos y uno con aumento de servicios a clientes.

Perspectiva de los Clientes, la implantación del modelo de Balanced Scorecard en la perspectiva de los clientes, incrementará la captación de nuevos clientes, retención de los mismos, el nivel de satisfacción de los clientes y en general una mejor participación de mercado en la Corporación Grafica Huascarán.

Al estar los procesos orientados al cliente estos indefectiblemente se van a ver reflejados en su propia perspectiva al mantener la fidelidad de los mismos, captar nuevos y aumentar la participación de mercado, tal como lo muestra el cuadro de resultados Nro. 4.36.

Perspectiva Financiera, la implantación del modelo de Balanced Scorecard en la perspectiva financiera, incrementará la rentabilidad y sostenibilidad en la Corporación Grafica Huascarán.

La relación causa-efecto y la trazabilidad de las perspectivas de personal, procesos y clientes tienen como consecuencia un impacto en los indicadores financieros y en el caso de la rentabilidad y rotación de inventarios muestra resultados favorables no siendo el caso de la liquidez y rotación de activos fijos que se explicaran en las conclusiones.

Cuadro Nro. 4.36

## Resultados y variación porcentual de los indicadores estratégicos 2013-2014

Perspectiva	Nro.	Nombre del Ratio	Años		Variación Porcentual	Calificación
			2013	2014		
Personal	1	Personal capacitado	27.00	33.00	22.22%	Favorable
	2	Participación de comités	33.00	37.00	12.12%	
	3	Productos nuevos contra el catálogo actual	17.00	24.00	41.18%	
	4	Clima laboral	73.00%	83.50%	14.38%	
Procesos	1	Planificación de la producción	19.50%	5.50%	-71.79%	Favorable
	2	Pedidos con faltante	14.00%	8.50%	-39.29%	
	3	Servicios a terceros	7.50%	11.25%	50.00%	
	4	Tiempo de espera entre pedidos	21.50%	17.75%	-17.44%	
Clientes	1	Clientes nuevos	5.25%	6.25%	19.05%	Favorable
	2	Fidelidad del cliente	101.75%	104.25%	2.46%	
	3	Nivel de satisfacción de los clientes	73.00%	82.50%	13.01%	
	4	Participación de mercado	22.85%	26.75%	17.07%	
Financiero	1	Liquidez general	0.85	1.35	58.82%	Favorable
	2	Rentabilidad	16.15%	19.50%	20.74%	
	3	Rotación de inventarios	5.23	5.93	13.40%	
	4	Rotación del Activo Fijo	7.86	8.08	2.80%	
Corporación Gráfica Huascan						

Fuente. Corporación grafica Huascan

## CONCLUSIONES

Muchas de las empresas del sector grafico todavía se encuentran inmersas en la producción masiva de impresos que como sabemos cada vez es más reducida en volumen por el impacto de los nuevos equipos y sistemas de telecomunicaciones, entre ellos los teléfonos móviles, computadoras portátiles, tabletas y otros similares que desde su aparición han cambiado el estilo de vida de las nuevas generaciones.

El tener el control de los indicadores estratégicos va a permitir a muchas empresas del sector grafico poder monitorear y darse cuenta que con el paso de los años se va a hacer más difícil imprimir para un mercado cada vez más reducido, debido a que el sector grafico es de fabricación por volumen, entonces se tiene que pensar de forma creativa e ingresar progresivamente al mundo virtual con ideas innovadoras que reduzcan las distancias y tiempos, entonces se hace necesario desarrollar productos con valor agregado y a precios masivos para evitar la informalidad o competencia desleal.

Para entonces será necesario migrar a nuevos indicadores estratégicos donde cada vez se tenga que prescindir más de las impresiones y orientar los procesos a las nuevas tendencias y estilos de vida de los clientes. Por otro lado y desde la perspectiva del personal de una empresa se hace importante contar con un equipo profesional competitivo y multidisciplinario en áreas como sistemas, diseño gráfico, educación y cultura general, que trabajando en equipo generen propuestas que den competitividad al sector gráfico y continuidad en el largo plazo. En otras palabras se va a dar el llamado Darwinismo empresarial en el que a futuro no van a sobrevivir las empresas más fuertes o las más inteligentes sino las que mejor se puedan adaptar a los cambios, que como sabemos en el tercer milenio son lo único constante.

La experiencia de implementar un Balanced Scorecard en una empresa del sector grafico ha sido bastante ventajosa para los participantes y les han permitido ver temas subyacentes que antes nadie observaba, permitiendo

corregir los procesos del planeamiento estratégico equilibrando la empresa a indicadores más competitivos, ya que antes solo se utilizaban los de tipo financiero como ventas, rentabilidad, solvencia, rotación de activos entre otros, dejando de lado los verdaderamente importantes como la perspectiva de los clientes, aprendizaje y crecimiento del personal y la de gestión por procesos.

De acuerdo a lo observado en el cuadro 4.36, los ratios de personal en términos generales se encuentran dentro de los rangos esperados y concertados. El ratio de personal capacitado muestra un incremento de 22.22% con respecto al año 2013, en tanto que los ratios de participación de comités y clima laboral presentan incrementos favorables de 12.12% y 14.38% respectivamente. Mención especial merece el indicador de productos nuevos contra el catálogo actual en 41.18% siendo una variable de vital importancia ya que permite canalizar la creatividad del área de diseño gráfico y tangibilizarlo como producto nuevo.

Los indicadores de procesos por su lado también muestran variaciones con calificación favorable y en especial el ratio de planificación de la producción que en años anteriores casi siempre terminaba con altos inventarios, se ha logrado reducir el inventario de fin de año en un 71.79% en la comparación de ambos periodos, para el logro de este proceso se tuvo que planificar la producción en función de las ventas históricas más el crecimiento proyectado para el año. En relación al indicador servicios de terceros, ha presentado también una variación favorable de 50.00% en promedio sobre todo en los meses que no son de campaña escolar y la planta presenta capacidad instalada disponible, permitiendo captar ingresos de clientes que no están relacionados con las láminas Huascaran. Finalmente dentro de los indicadores de procesos, pedidos con faltante y tiempo de espera entre pedidos, ambos muestran una disminución de 39.29% y 17.44% respectivamente.

Los resultados de los ratios relacionados con la perspectiva de los clientes refleja también variaciones favorables para la Corporación Grafica

Huascaran especialmente el indicador de clientes nuevos versus la base de datos de los clientes con un crecimiento de 19.05% a favor del periodo 2014 en comparación con el periodo 2013. Por otro lado el indicador de nivel de satisfacción de los clientes muestra una mejoría de 13.01% en comparación con los mismos periodos. Asimismo el ratio fidelidad del cliente muestra una mejora de 2.46% indicando que los clientes están comprando más láminas de la colección Huascaran en comparación con las otras colecciones.

Las cifras de la perspectiva financiera de la Corporación Huascaran, muestran el indicador de liquidez general con un incremento de 58.82% lo que podría significar una mejora en el ciclo de conversión de efectivo de la empresa y mejores tiempos de crédito de los proveedores. De igual modo el indicador Rotación de activo fijo, muestra una variación poco favorable de -2.80% para el periodo 2013-2014 y que podría explicarse con el poco tiempo con el que cuentan las nuevas inversiones.

En cuanto a los indicadores de rentabilidad y rotación de inventarios, muestran un incremento bastante favorable de 20.74% y 13.40% para el mismo periodo, como resultado del planeamiento de la producción originando consecuentemente bajos niveles de inventarios.

Es importante destacar que la implementación de indicadores estratégicos motiva al personal a dirigir sus esfuerzos hacia el camino de la competitividad, que como sabemos es un proceso de mejora continua en la búsqueda de indicadores de calidad, precio, garantía, cantidad y tiempo de entrega, solo así podremos literalmente competir, medir y saber en qué lugar nos encontramos dentro del controvertido sector grafico que enfrenta como una seria amenaza a las tecnologías de información y comunicación que cada vez están captando más usuarios no solo con conectividad fija si no también móvil y la información que antes se desplazaba en medios impresos ahora lo hace a través de la fibra óptica o de manera inalámbrica.

## RECOMENDACIONES

Cuando se implementa por primera vez un Cuadro integral de mandos (Balanced Scorecard) se recomienda utilizar de 3 a 4 ratios estratégicos por perspectiva, en suma de 12 a 16 en total y en la medida que se obtiene experiencia en el manejo de los mencionados ratios, se pueden agregar más. Los ratios estratégicos de un Balanced Scorecard, deben estar alineados con la misión, visión, valores, filosofía y estrategia empresarial, por lo que se recomienda trabajar con un mapa estratégico, que refleje lo anteriormente dicho, de no ser así, simplemente se convierten en un cuadro de ratios.

Es importante que se den las reuniones de coordinación al menos con una frecuencia mensual, independientemente de si el ratio estratégico es mensual o no y en caso de no poder el Gerente General convocar a las reuniones de coordinación, deberá designar a algún ejecutivo que se haga responsable y actúe en representación de la alta dirección de forma permanente para la convocatoria y seguimiento de las reuniones.

Se debe recomendar a los funcionarios y personal que va a asistir al taller de Balanced Scorecard ser lo más honesto posible en la información que proporcionan ya que son el recojo de los saberes previos y a partir de ahí se va a construir el conocimiento que deben tener con respecto a la nueva herramienta a implementar.

La implementación de un Balanced Scorecard y el logro de sus metas, debe significar un beneficio para todos los trabajadores de una empresa, al margen del cargo o formación que puedan tener, por lo que la política de incentivos por logro de objetivos debe ser clara y transparente y llegar a todos los trabajadores y no solamente a los encargados de cada área.

La cuantificación de las metas para cada ratio se debe establecer en forma consensuada y coherente con los recursos físicos y económicos de la empresa. Si las cifras cuantificadas en las metas de los ratios son coherentes con la estrategia empresarial y los recursos económicos y físicos, entonces es de esperarse lograr las mencionadas metas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### BIOGRAFIAS Y VIDAS

2004 Johannes Gutenberg  
Barcelona, España. [www.biografiasyvidas.com](http://www.biografiasyvidas.com)

### DE LA CRUZ, Jesús.

2006 Taller de Indicadores de Gestión  
Tecnológico de Monterrey, sede Perú

### FERNANDEZ, Alfonso.

2003 Indicadores de gestión y cuadro de mando integral  
(Instituto de desarrollo económico Príncipe de Asturias)  
[www.idepa.es](http://www.idepa.es)

### FRIEDMAN, Thomas.

2006 La tierra es plana  
España: Ediciones Martínez Roca S.A. 1<sup>ra</sup> edición

### HERNANDEZ, Roberto y otros.

1991 Metodología de la investigación  
México: McGraw Hill interamericana. 4<sup>ta</sup> edición

### HILL, Charles y JONES, Gareth.

1996 Administración estratégica  
Colombia: McGraw Hill interamericana. 3<sup>ra</sup> edición

### INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA, INEI.

2015 Perú estructura empresarial 2014  
Lima, Perú: [www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe)



INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA, INEI.  
2010 Clasificación Industrial Internacional Uniforme, CIIU  
Lima, Perú: [www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe) revisión 4

KAPLAN, Robert y NORTON, David.  
1997 Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)  
Barcelona: Gestión 2000. 2<sup>da</sup> edición

KAPLAN, Robert y NORTON, David.  
2001 Como utilizar el cuadro de mando integral  
Barcelona: Gestión 2000. 1<sup>ra</sup> edición

KOONTZ, Harold y otros.  
2008 Administración. Una perspectiva global y empresarial  
México: McGraw Hill. Interamericana. 13<sup>va</sup> edición

LAUDON, Kenneth y LAUDON, Jane  
2004 Sistemas de Información Gerencial  
México: Pearson Educación. 8<sup>va</sup> edición

SENGE, Peter.  
1992 La quinta disciplina  
Barcelona: Ediciones Granica. 6<sup>ta</sup> edición

SIERRA BRAVO, Restituto.  
2001 Técnicas de investigación social  
Madrid: Editorial Paraninfo. 10<sup>ma</sup> edición

WEBB, Joseph.  
2001 Diez tendencias innegables que afectan a la industria grafica  
[www.drjoewebb.com](http://www.drjoewebb.com)

**ANEXO Nro. 1****TALLER DE BALANCED SCORE CARD****GENERALIDADES:**

Fechas: 17 de Octubre, 24 de Octubre, 31 de Octubre y 07 de Noviembre del 2008.

Horario: de 09:00 am a 12:00 am (12 horas de duración)

Lugar: Instalaciones de la Corporación Grafica Huascaran

Participantes: Dirigido a los funcionarios que asistirán al taller de validación de los indicadores estratégicos: Gerente General (01 persona), Gerente de ventas (01 persona), Jefe de sistemas (01 persona), Jefe de contabilidad (01 persona), Jefe de producción (01 persona), Jefe de Almacén y despacho (01 persona), Asistentes y analistas de todas las áreas (08 personas), en suma 14 personas.

**OBJETIVO:**

Identificar y poner en práctica los principios y herramientas que son indispensables para la aplicación exitosa del Balanced Scorecard en la organización del participante.

**ALCANCE:**

El taller será dirigido y llevado a cabo por el participante a los funcionarios de la empresa Corporación Gráfica Huascarán, de acuerdo a lo indicado en el punto 3.4 universo y muestra.

**TEMARIO:****PARTE I: RETOS DE LA EMPRESA EL DIA DE HOY**

1.1 ¿En qué mundo estamos viviendo?

1.2 ¿Por qué fracasan algunos negocios hoy en día?

1.3 ¿Qué paradigmas han cambiado el mundo de los negocios?

- 1.4 La empresa y los retos de la globalización
- 1.5 ¿Qué puede hacer una empresa ante la globalización?
- 1.6 Tecnologías de transformación organizacional
- 1.7 El cambio como oportunidad para el crecimiento empresarial

## **PARTE II: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO**

- 2.1 El posicionamiento para la ventaja competitiva
- 2.2 La competitividad en los negocios
- 2.3 Enfoque sistémico de la empresa
- 2.4 Técnicas de diagnóstico estratégico

## **PARTE III: ¿POR QUE MEDIR, QUE Y COMO MEDIR?**

- 3.1 Que es el Balanced Scorecard?
- 3.2 ¿Por qué usar el Balanced Scorecard en una organización?
- 3.3 Antecedentes y esencia del BSC
- 3.4 Conveniencia del uso del BSC
- 3.5 Beneficios que aporta el empleo del BSC a las organizaciones
- 3.6 Funciones del BSC

## **PARTE IV: EL BSC EN LA PRACTICA**

- 4.1 Las medidas de desempeño en la organización
- 4.2 La perspectiva financiera
- 4.3 La perspectiva de procesos internos
- 4.4 La perspectiva del cliente
- 4.5 La perspectiva de desarrollo y aprendizaje
- 4.6 La construcción del Balanced Scorecard
- 4.7 Criterios para desarrollar un BSC en forma exitosa
- 4.8 Herramientas para la implantación del BSC

## PARTE I: RETOS DE LAS EMPRESAS EL DIA DE HOY

### 1.1 ¿En qué mundo estamos viviendo?

#### Ejercicio individual

¿Cómo era el mundo de los negocios hace 35 años?

---

---

---

---

---

---

¿Cómo es el mundo de los negocios hoy en día?

---

---

---

---

---

---

¿Cómo será el mundo de los negocios dentro de 35 años?

---

---

---

---

---

---

### ¿Qué sucede en el mundo de hoy?

- Formación de bloques económicos
- Supercarreteras de información
- Clientes y consumidores más educados y más exigentes
- Fuerte orientación al mercado
- Carrera tecnológica intensiva
- Formación de alianzas estratégicas
- Mayor número de competidores
- Saturación de mercados
- Crisis de valores
- Fuerte escasez de recursos
- Cambios de estilos de vida
- Tratados de libre comercio

### 1.2 ¿Por qué fracasan algunos negocios hoy en día?

- Por no dar un servicio adecuado al usuario
- Por no preocuparse por desarrollar al personal
- Por no orientar sus esfuerzos en satisfacer al cliente
- Por no esmerarse en superar su nivel técnico
- Por no considerar importante la innovación en sus productos y servicios
- Por disponer de una fuerza de ventas ineficaz
- Por carecer de una planeación estratégica y operativa eficaz
- Por no invertir en publicidad e imagen
- Por no invertir en investigación y desarrollo
- Por no mantener buenas relaciones con sus proveedores y distribuidores

### 1.3 ¿Qué paradigmas han cambiado el mundo de los negocios hoy?

- La orientación de los negocios
- El nivel de tecnología empleado
- El horizonte de tiempo empleado
- La estructura para la toma de decisiones en las organizaciones

- La precisión en el enfoque organizacional (la misión)
- La incorporación de la dimensión de servicio y mercado
- La importancia de la visión
- Los estilos directivos
- El manejo de información obtenida de otras empresas
- El enfoque hacia el manejo de sistemas
- Las actitudes ante el aprendizaje
- La modificación de los niveles de riesgo y certidumbre

#### 1.4 La empresa y los retos de la globalización

Las tendencias que regirán las empresas en los próximos años se resumen en los siguientes puntos:

- Rapidez
- Facilidad de uso y accesibilidad
- Cambios demográficos
- Variedad de productos
- Sensibilidad a los diferentes estilos de vida
- Descuentos
- Valor agregado
- Servicio al cliente
- La alta tecnología
- Calidad

#### 1.5 ¿Qué puede hacer una empresa ante la globalización?

- Vender
- Cerrar
- Esperar a ver qué pasa
- Reaccionar tardíamente ante los cambios
- Prepararse inteligentemente para llegar a calificarse como una organización de clase mundial

Determine cuáles deben ser los principales paradigmas que tienen que ser modificados en el sector que participa su organización, con el propósito de que este sector sea más competitivo.

PARADIGMA VIEJO	PARADIGMA NUEVO

Tecnologías de transformación organizacional

- Balanced Scorecard
- Business Intelligence
- CRM
- E-Commerce
- E-Learning
- EDI
- ERP
- Pensamiento Lean
- Sistemas de gestión ambiental
- Sistemas de gestión de la calidad
- Sistemas de gestión de la seguridad y salud ocupacional

**PROCESOS****CLIENTES****E-COMMERCE**

### 1.6 El cambio como oportunidad para el crecimiento empresarial

¿Por qué es necesario que las organizaciones y sus integrantes cambien?



## Ejercicio

1. ¿Qué es el cambio?

---

---

---

---

---

---

2. ¿Por qué es necesario que las organizaciones y sus integrantes cambien?

---

---

---

---

---

---

3. ¿En qué beneficia a las organizaciones y a sus integrantes cambiar?

---

---

---

---

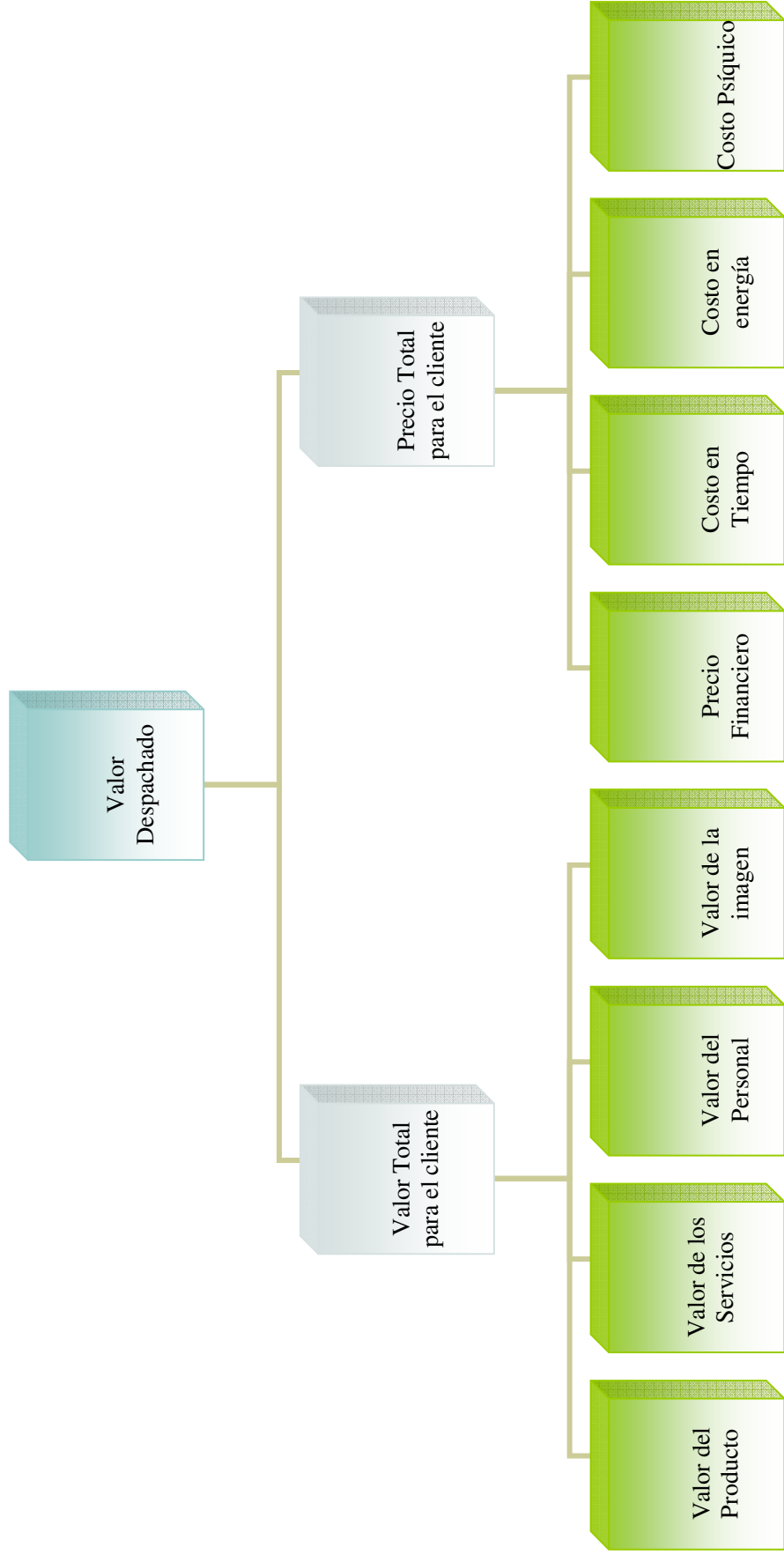
---

---

## PARTE II: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

### 2.1 El posicionamiento para la ventaja competitiva

¿Cómo definen los compradores el Valor y cómo eligen a sus proveedores?



## EL CONCEPTO DE VALOR

El valor se define como la diferencia entre lo que se obtiene (producto o servicio) y lo que realmente se paga por el mismo.

Un caso bastante emblemático podría ilustrarse en el que un caballero invita a una dama a cenar a un lugar elegante, finamente atendido y con platos exquisitos. Al momento de pedir la cuenta, estima gastar unos S/. 200.00 nuevos soles y la cuenta viene por S/. 160.00 nuevos soles, esa diferencia de S/. 40.00 nuevos soles es el valor para el cliente.



Una cena formal

## CRITERIOS PARA EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

- ✚ **Importancia:** La diferencia incluye un beneficio muy valorado por una cantidad apreciable de clientes.
- ✚ **Distinción:** Nadie más debe ofrecer la diferencia, o bien la empresa debe ofrecerla de manera más distintiva.
- ✚ **Superioridad:** La diferencia es superior a otras maneras de alcanzar las mismas ventajas.
- ✚ **Comunicabilidad:** La diferencia puede comunicarse a los compradores y estos pueden captarla.
- ✚ **Prioridad:** La diferencia no puede ser imitada fácilmente por la competencia.
- ✚ **Costeabilidad:** El comprador puede costear la nueva diferencia.
- ✚ **Redituabilidad:** La empresa encontrara redituable introducir la diferencia.

## 2.2 La competitividad en los negocios

### ¿Qué es la competitividad?

Capacidad real de una organización para competir satisfactoriamente en el mercado a través de bienes y servicios que demande la clientela, el desarrollo de personal altamente motivado y educado, y del alcance de resultados financieros de negocio lo suficientemente sanos para satisfacer a los accionistas.

### ¿Por qué es necesario que una organización sea altamente competitiva?

- ✚ Para conservar a nuestros clientes
- ✚ Para lograr un mayor nivel de rentabilidad en nuestra empresa
- ✚ Para garantizar la supervivencia del negocio
- ✚ Para incrementar nuestra participación de mercado
- ✚ Para ingresar a nuevos mercados
- ✚ Para promover el desarrollo integral de nuestro personal y de nuestros proveedores
- ✚ Para llegar a estructuras de costos que hagan más atractivos y preferidos nuestros productos.
- ✚ Para obtener productos y servicios de calidad superior a los de la competencia

## PRINCIPIOS PARA LA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETITIVA

- ✚ Flexibilidad
- ✚ Creatividad
- ✚ Orientación a problemas
- ✚ Estructura estratégica para el desarrollo
- ✚ Ambiente motivante

## INDICADORES DE UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETITIVA

- ✚ Cero rechazos
- ✚ Cero inventarios
- ✚ Cero mermas











25. ¿El personal conoce en su área de competencia todos los indicadores de calidad necesarios para brindar los mejores resultados en cuanto a los productos y/o servicios que genera?

[illegible]

26. ¿Los integrantes de su organización identifican a esta como un líder nacional en su giro?

[illegible]

27. ¿Reconoce el personal como afecta el desperdicio en todos sus aspectos a la organización?

[illegible]

28. ¿Sus colaboradores están siempre dispuestos a transmitir conocimientos adicionales a sus demás compañeros de trabajo?

[illegible]

29. ¿Tiene claro su personal lo que significa la productividad hoy en día?

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

30. ¿Tienen sus colaboradores la convicción de que su trabajo le da seguridad a su familia?

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

31. ¿Está convencido que una organización está constituida por personal de éxito?

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

32. ¿Existe en su organización la consideración de que la persona que solicita un trabajo o recibe para su proceso es un cliente?

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

33. ¿Conocen todos sus clientes (o la mayoría de ellos) físicamente a la organización?

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

**NIVEL DE COMPETITIVIDAD =  $\sum$  Puntaje obtenido en las 33 preguntas  
x 100%**

**3300**

### 2.3 Gestión Estratégica

¿En qué consiste la dirección estratégica de una organización?

«Es aquella función que permite un desarrollo eficaz de la organización a través de la implantación y ejecución de estrategias dinámicas».

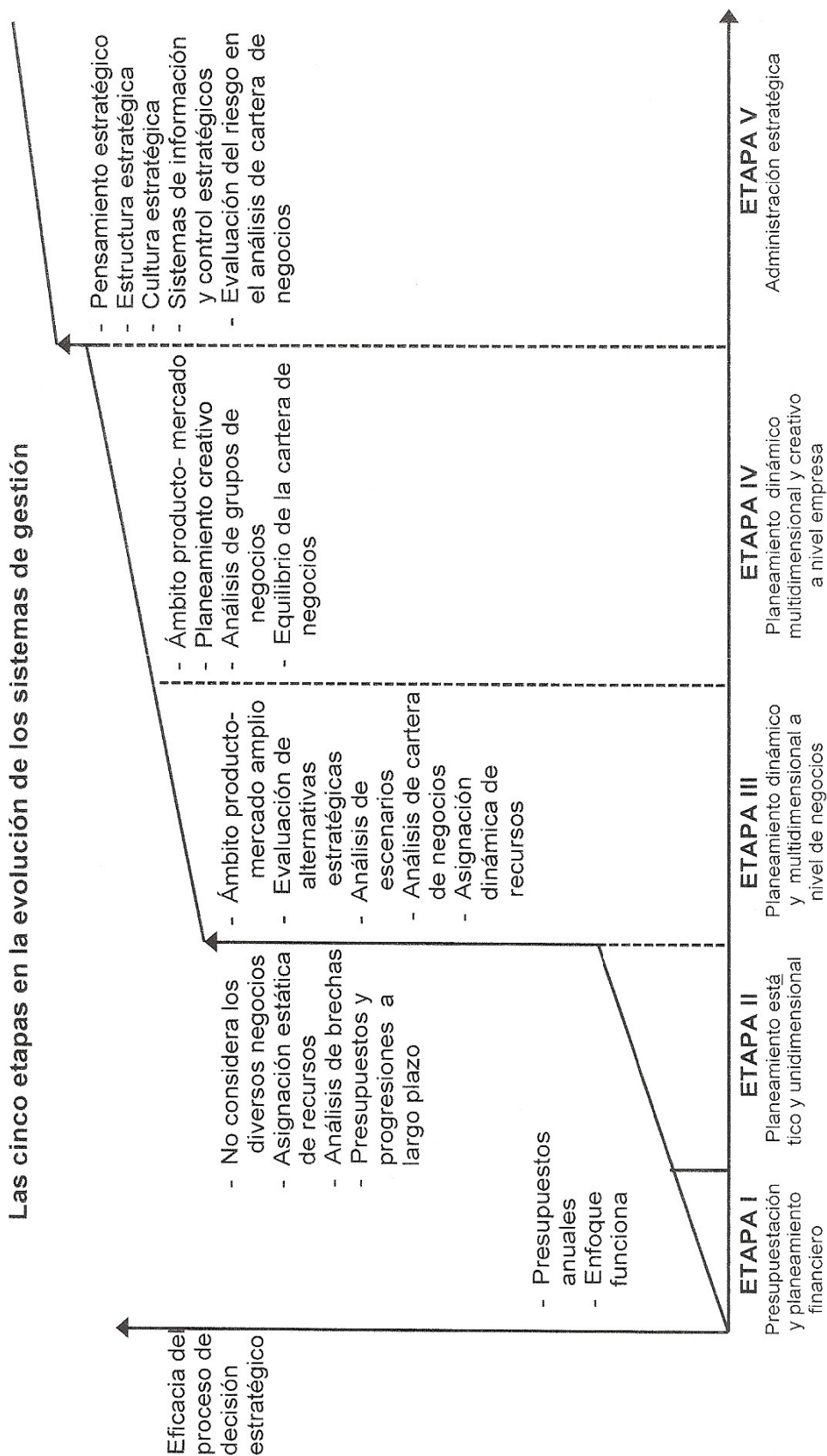
¿Qué es una estrategia?

Consiste en los movimientos y enfoques que diseña la alta dirección para conseguir que la organización tenga resultados excelentes. En otras palabras, todo aquello que tenga que ver con la supervivencia, competitividad, crecimiento, desarrollo o adaptación de la organización a su medio ambiente es un asunto de estrategia o de la dirección estratégica.

¿Qué beneficios aporta la gestión estratégica?

Permite a los directores:

1. Contar con una mejor guía para saber “en que estamos trabajando y que debemos de hacer y de lograr”.
2. Alertarse acerca de los vientos de cambio, de las nuevas oportunidades y de cambios amenazadores.
3. Evaluar peticiones de presupuestos en competencia para inversión de capital y nuevo personal, bajo la base de su contribución hacia resultados, en términos de estrategia.
4. Ayudar a unificar las numerosas decisiones relacionadas con el despliegue de estrategias de la organización.
5. Crear una actitud directiva más proactiva y contrarrestar las tendencias hacia las decisiones reactivas y defensivas.





### 2.3 Técnicas de diagnóstico estratégico








#### Definición.-

El diagnóstico estratégico consiste en evaluar el nivel de efectividad de una organización en el ámbito o ámbitos en los cuales participa.

#### Ámbitos de evaluación.-





-  Interno
-  Externo

#### Técnicas de diagnóstico estratégico.-

-  Análisis FODA
-  Análisis PEST
-  Análisis de ciclo de vida
-  Análisis de atractividad
-  Análisis de la competencia
-  Modelos de análisis de cartera de negocios
-  Benchmarking

### **ANÁLISIS FODA**





Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) u obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la organización.

-  F de Fortalezas
-  O de Oportunidades
-  D de Debilidades
-  A de Amenazas

### COMPONENTES DEL ANALISIS FODA

Factores que favorecen el logro de los objetivos	Factores que obstaculizan el logro de los objetivos
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p><b>AMENAZAS</b></p>

### DEFINICION DE CONCEPTOS

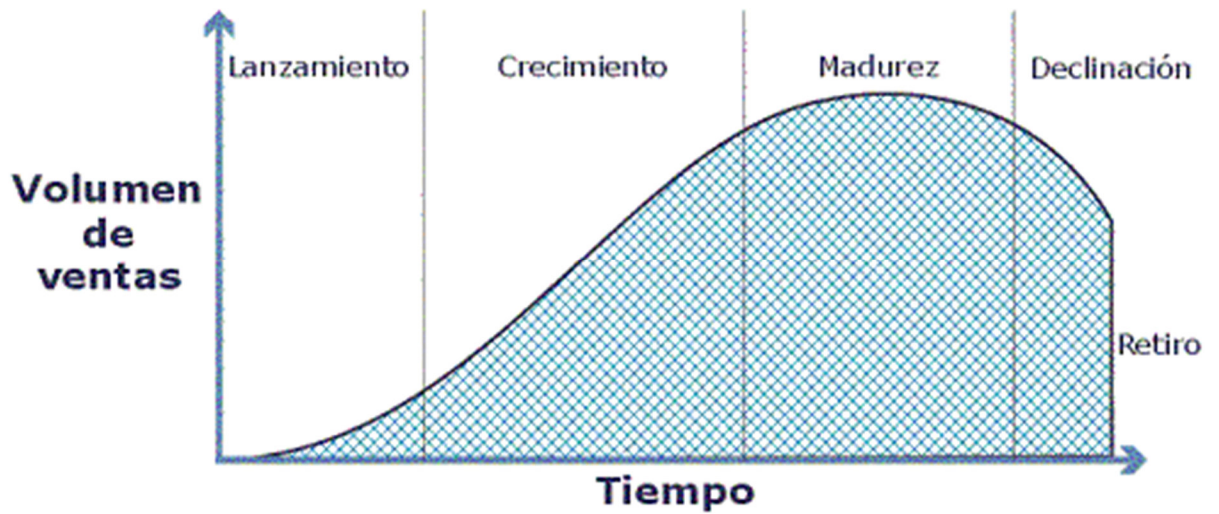
-  **FORTALEZAS:** Se denominan fortalezas o “puntos fuertes” a aquellas características propias de la organización que le facilitan o favorecen al logro de los objetivos.
-  **OPORTUNIDADES:** Se denominan oportunidades a aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la organización y que podrían favorecer el logro de los objetivos.
-  **DEBILIDADES:** Se denominan debilidades o “puntos débiles” a aquellas características propias de la organización que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.
-  **AMENAZAS:** Se denominan amenazas a aquellas situaciones que se presentan en el entorno de las organizaciones y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.

## **ANALISIS PEST** (Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos)

Este análisis se refiere al examen de factores externos que afectan a la organización.

<p><b>FACTORES POLITICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asuntos ecológicos ambientales</li> <li>Legislación actual en el mercado actual</li> <li>Legislación futura</li> <li>Procesos y entidades regulatorias</li> <li>Políticas gubernamentales</li> <li>Periodo gubernamental y cambios</li> <li>Políticas de comercio exterior</li> <li>Financiamiento e iniciativas</li> <li>Grupos de presión nacionales</li> <li>Grupos de presión internacionales</li> </ul>	<p><b>FACTORES ECONOMICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Situación económica local</li> <li>Tendencias en la economía local</li> <li>Asuntos generales de impuestos</li> <li>Impuestos específicos de los productos y servicios</li> <li>Estacionalidad y asuntos climáticos</li> <li>Ciclos de mercado</li> <li>Factores específicos de la industria</li> <li>Intereses y tasas de cambio</li> </ul>
<p><b>FACTORES SOCIALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tendencias de estilos de vida</li> <li>Demografía</li> <li>Opinión y actitud del consumidor</li> <li>Punto de vista de los medios</li> <li>Cambios de leyes que afecten factores sociales</li> <li>Imagen de la marca, la tecnología y empresa</li> <li>Patrones de compra del consumidor</li> <li>Moda y modelos a seguir</li> <li>Grandes eventos e influencias</li> <li>Acceso y tendencias de compra</li> <li>Factores étnicos y religiosos</li> <li>Publicidad y relaciones publicas</li> </ul>	<p><b>FACTORES TECNOLOGICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollos tecnológicos competidores</li> <li>Financiamiento para la investigación</li> <li>Tecnologías asociadas dependientes</li> <li>Madurez de la tecnología</li> <li>Información y comunicación</li> <li>Mecanismos / tecnología de compra</li> <li>Legislación tecnológica</li> <li>Potencial de innovación</li> <li>Acceso a la tecnología, licencias , patentes</li> <li>Asuntos de propiedad intelectual</li> </ul>

## ANALISIS DE CICLO DE VIDA



Dimensiones:

### 1. Etapas de vida

- Embrionica
- Crecimiento
- Madurez
- Envejecimiento

### 2. Factores

- Tasa de crecimiento
- Numero de participantes
- Linea de productos
- Participación en el Mercado
- Facilidad de entrada
- Lealtad de la clientela



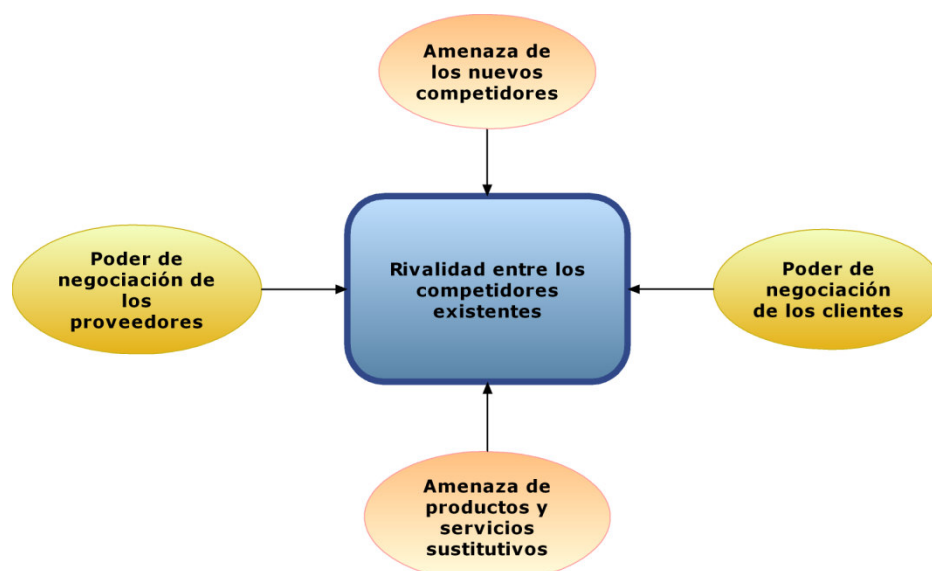
## ANALISIS DE ATRACTIVIDAD

1. Nivel de atraktividad

2. Factores

- Rivalidad
- Nuevos competidores
- Presión de productos sustitutos
- Poder de clientes
- Poder de proveedores
- Poder de la fuerza laboral
- Dependencias externas
- Grado de atraktividad

## EL MODELO DE CINCO FUERZAS (MICHAEL PORTER)



## **BENCHMARKING**

### Definición

Es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente.

- Es un medio muy eficiente de introducir mejoras.
- Ayuda a la organización a introducir sus mejoras más rápidamente.
- Tiene en si el potencial de elevar significativamente Las prestaciones colectivas de las empresas.

Es un proceso positivo, proactivo y continuo para:

1. Identificar la competitividad en la categoría mundial.
2. Evaluar los productos y servicios con los de los competidores más fuertes y reconocidos como líderes.
3. Encontrar, aprender e implantar las mejores prácticas de negocios.



## **PARTE III ¿Por qué medir, qué y cómo medir?**

### **3.1 ¿Que es el Balanced Scorecard?**

- ❖ El Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral (CMI) es una filosofía gerencial desarrollada en la universidad de Harvard por Robert Kaplan y David Norton en 1992. Su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del estado de resultados de las organizaciones.
- ❖ Es el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector.
- ❖ Es una poderosa herramienta para medir el desempeño corporativo y la más efectiva para vincular la visión y estrategia a cuatro medidas de desempeño, que son:
  - Resultados financieros
  - Satisfacción de clientes
  - Procesos internos
  - Desarrollo de los empleados

### **3.2 ¿Por qué usar el Balanced Scorecard (BSC) en una organización?**

Permite alinear a la organización con su estrategia. Es decir, tener comunicados con efectividad a los líderes y empleados y comprender como y que tanto los empleados afectan el desempeño y resultados de la organización.

Como Kaplan y Norton señalan del BSC:

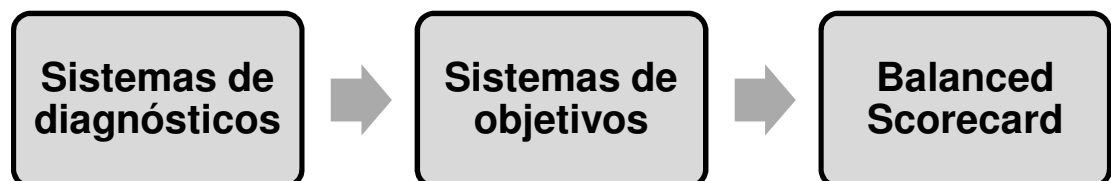
Las mediciones son importantes: “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”. El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.

### 3.3 Antecedentes y esencia del BSC

Conceptos clave para el control actual de las organizaciones



La evolución de los sistemas de mediciones de desempeño



### 3.4 Conveniencia del uso del BSC

- ❖ Hay facilidad para concretar estrategias en indicadores.
- ❖ Nos enfrentamos a entornos turbulentos.
- ❖ Cuando hay incertidumbre estratégica.
- ❖ Implementar procesos de calidad total.
- ❖ Necesidad de desarrollar pensamiento estratégico.

### 3.5 ¿Cuánto tiempo lleva la implantación del BSC?

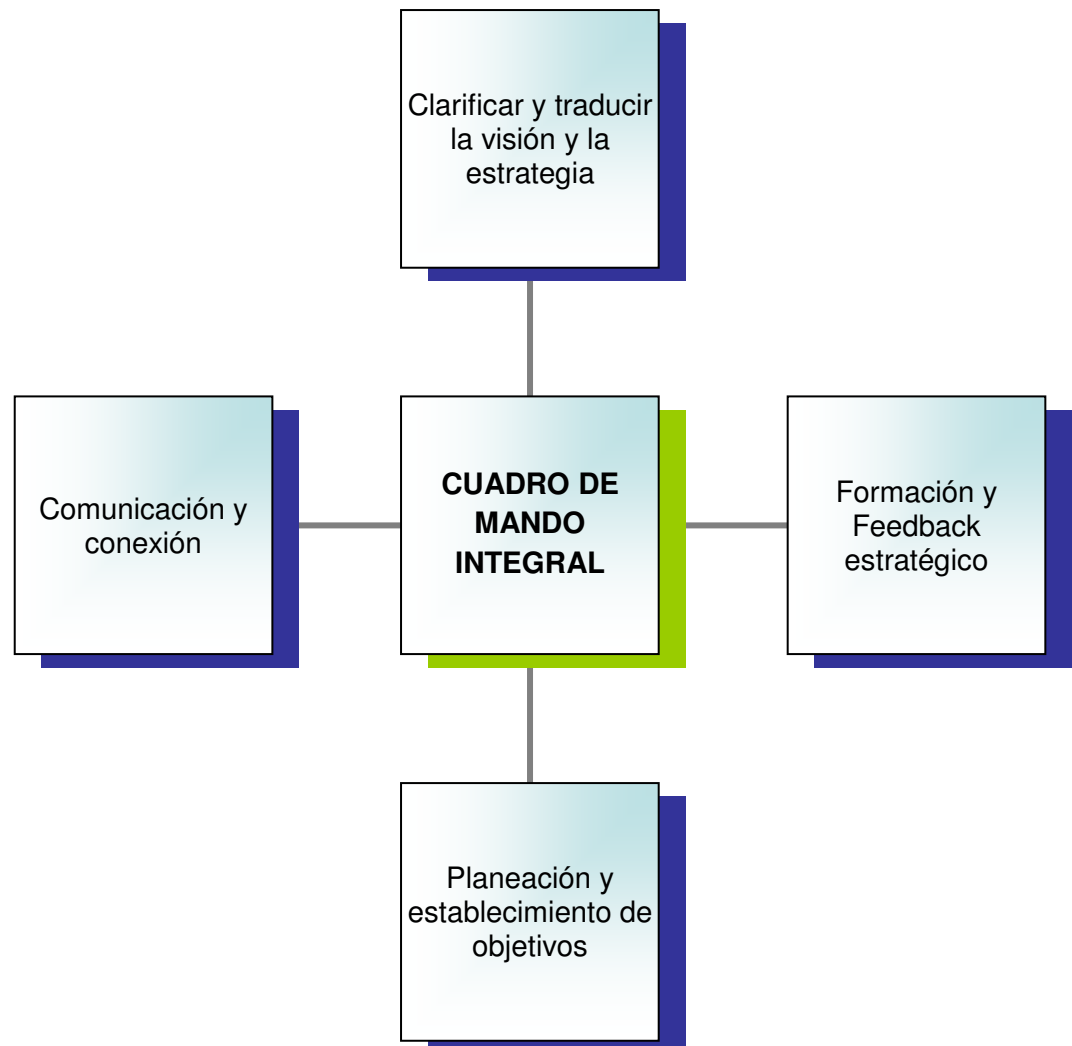
- ❖ Normalmente la implantación de un sistema de BSC lleva de un año a año y medio.
- ❖ No es un proceso sencillo ni ágil y requiere de atención, compromiso y mantenimiento, hasta generar una cultura de la medición en el personal.

### 3.6 Beneficios que aporta el empleo del BSC a las organizaciones.

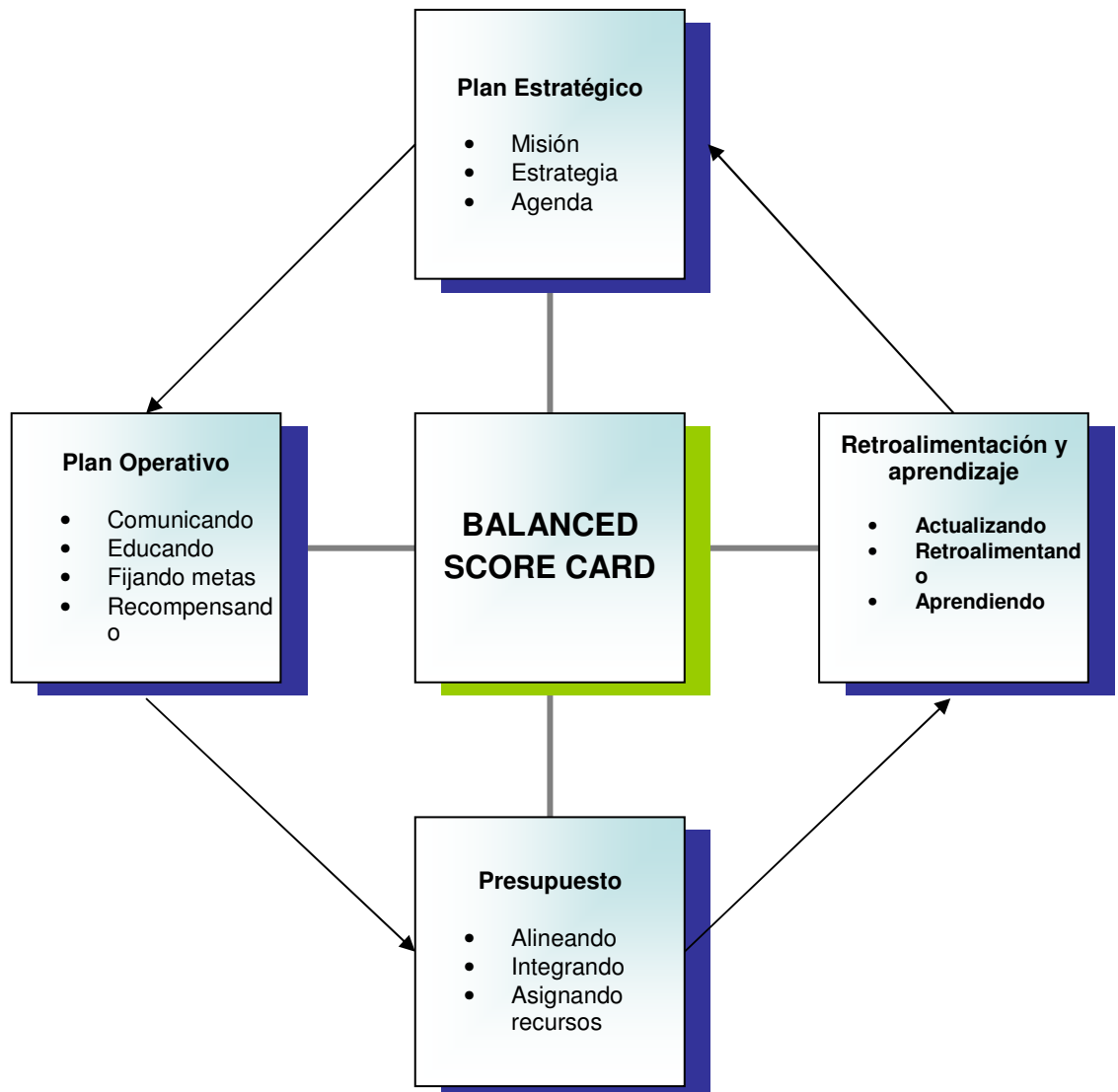
- ❖ La comunicación eficaz de la visión y estrategia a toda la organización.
- ❖ La traducción de los objetivos estratégicos y tácticos de la organización en medidas individuales de desempeño y productividad.
- ❖ Determinación de la contribución individual de cada empleado al logro de los objetivos de la empresa.
- ❖ Vincular los resultados con los procesos que se llevaron a cabo en el logro de los mismos.
- ❖ Alinear las estrategias de la organización con las competencias laborales requeridas del personal.
- ❖ Monitorear los recursos necesarios para el logro de objetivos.
- ❖ Mejorar la calidad del servicio a clientes internos y externos.

### 3.7 Funciones del BSC

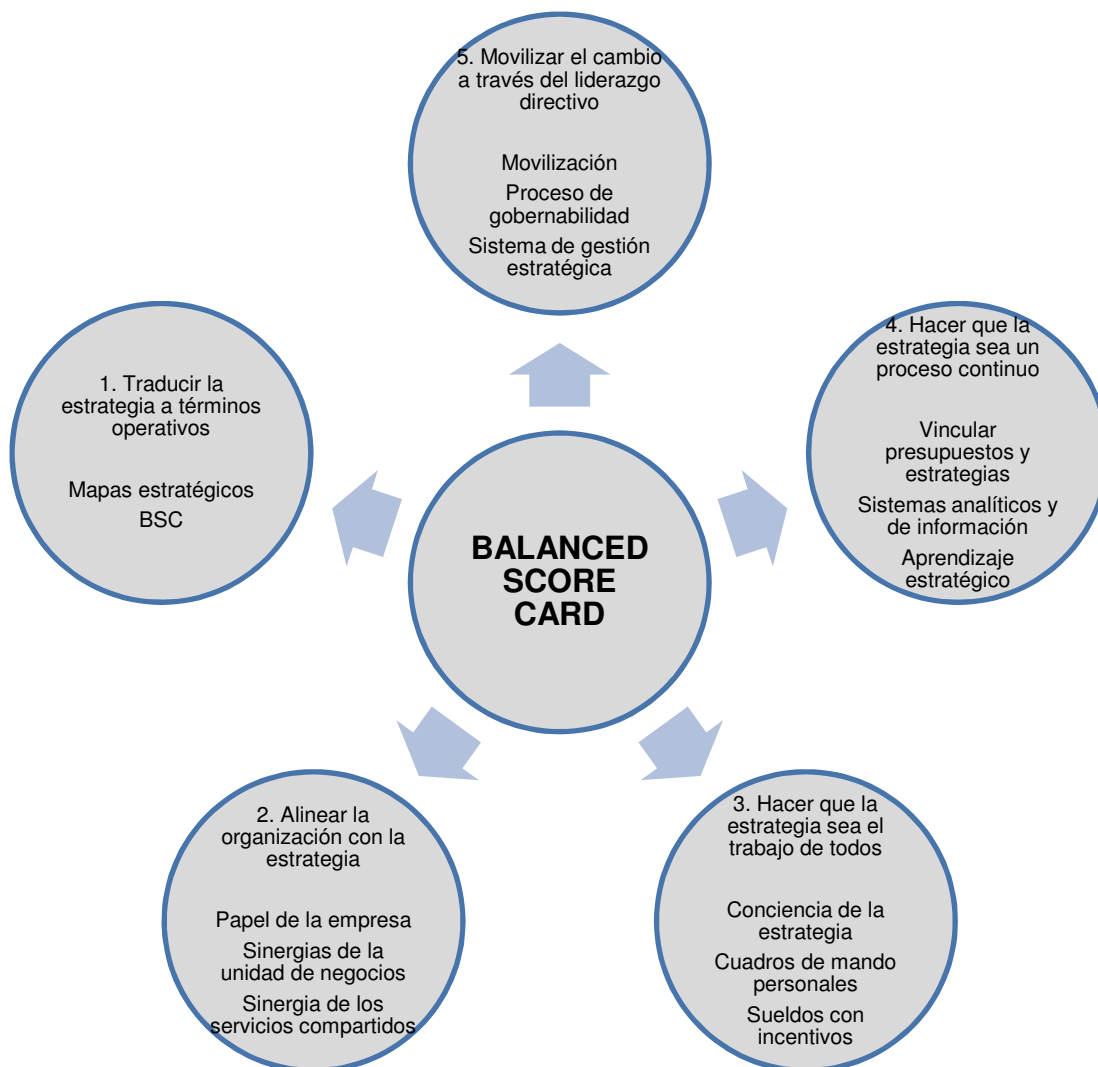
#### El proceso del Balanced Scorecard



## EL PROCESO DEL BALANCED SCORE CARD

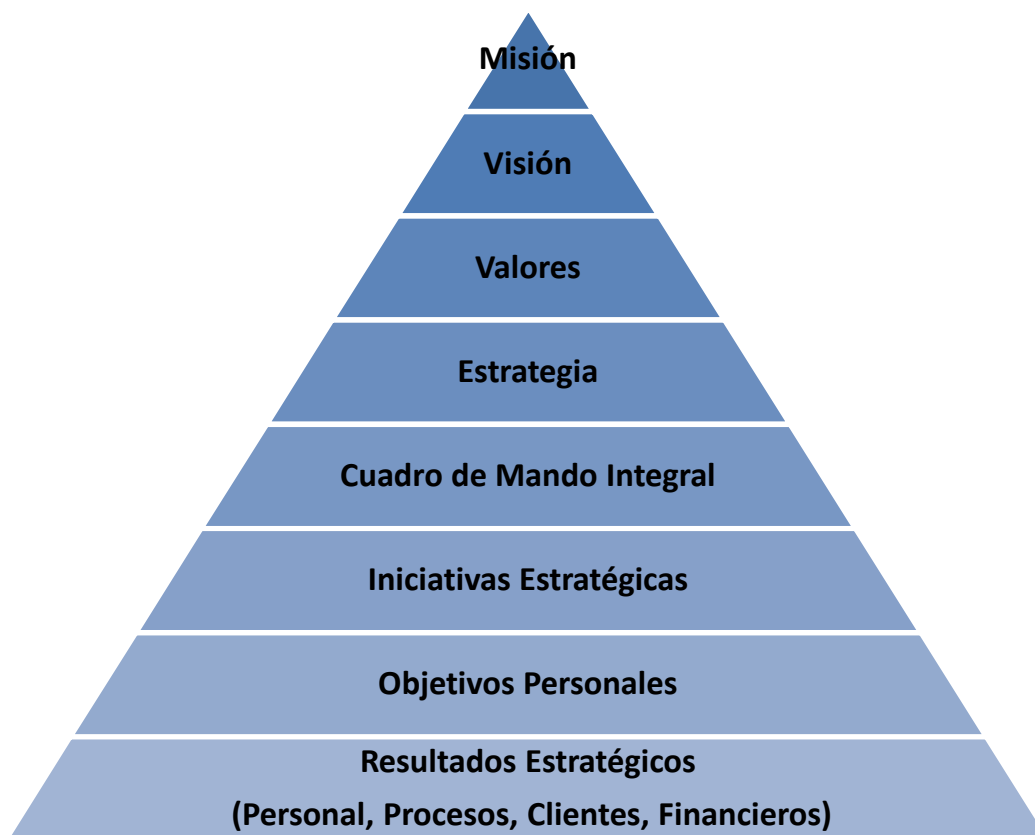


## LOS PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN BASADA EN LA ESTRATEGIA





## TRADUCIR UNA MISION A RESULTADOS BUSCADOS

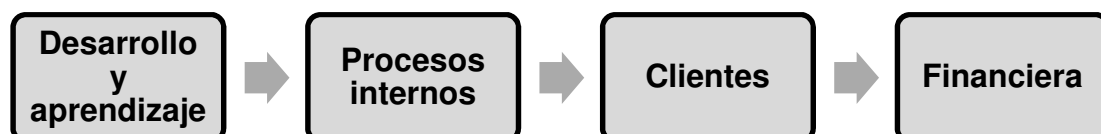


### PARTE IV: EL BSC EN LA PRACTICA

#### 4.1 Las medidas de desempeño en la organización

#### LAS PERSPECTIVAS BASICAS DEL BALANCED SCORE CARD

La metodología del BSC parte de definir unos veinte o veinticinco factores críticos de éxito (FCE) clasificados en cuatro perspectivas.



## LAS CUATRO PERSPECTIVAS



### ❖ **Perspectiva Financiera**

Para tener éxito desde el punto de vista financiero:

¿Cómo deben vernos nuestros accionistas?

¿Cómo atenderemos a nuestros accionistas?

Incluye tres dimensiones fundamentales: rentabilidad, crecimiento y valor para el accionista.

### ❖ **Perspectiva cliente**

Para tener éxito con nuestra visión:

¿Cómo deben vernos nuestros clientes?

¿Cómo debemos atender a nuestros clientes?

Incluye cuatro importantes dimensiones: calidad, costo/precio, tiempo y servicio.

❖ **Perspectivas procesos internos**

Para satisfacer a nuestros accionistas y clientes:

¿En qué procesos empresariales internos debemos ser excelentes?

Incluye cuatro importantes dimensiones: calidad, costo, tiempo y servicio

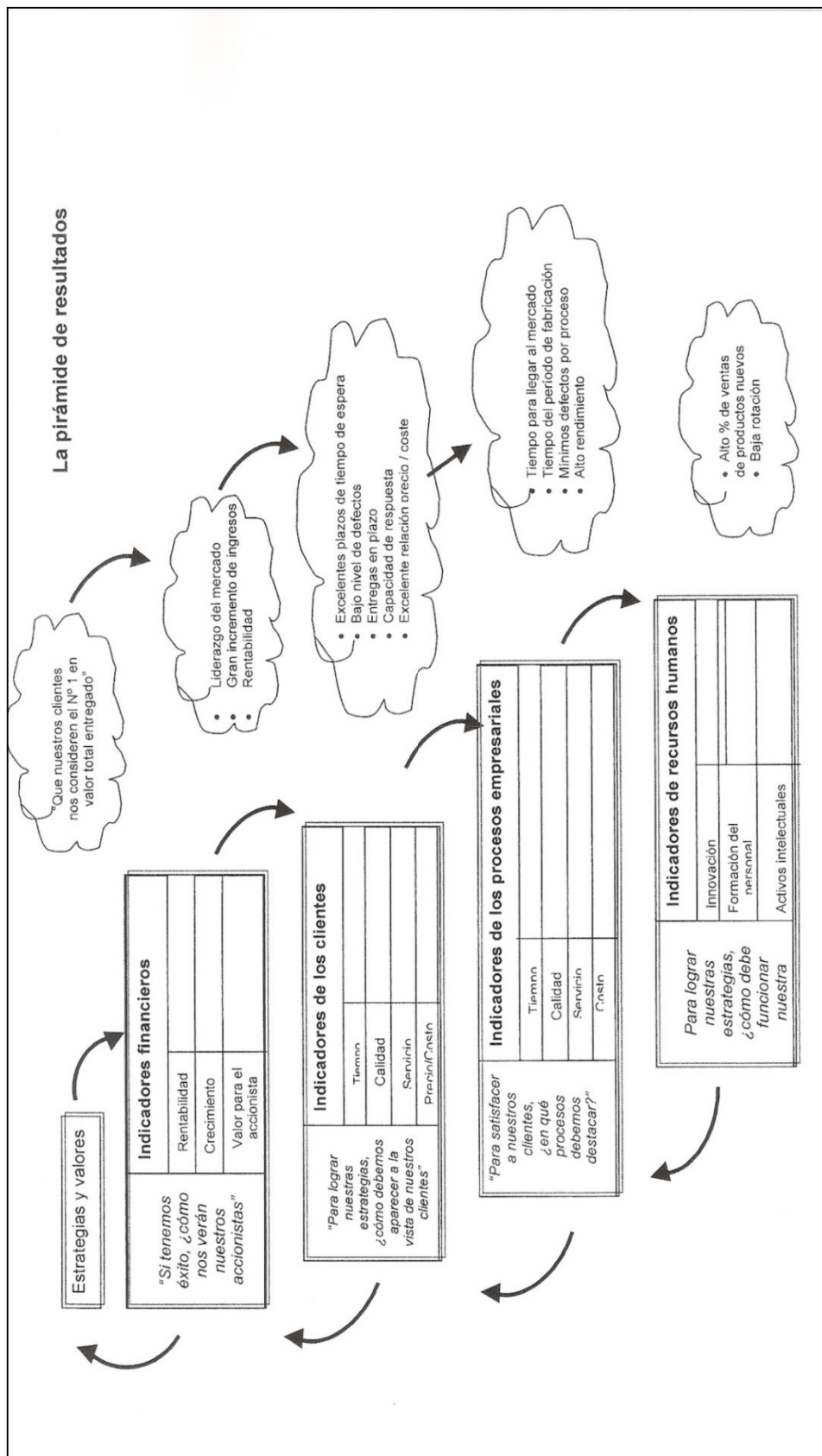
❖ **Perspectiva desarrollo y aprendizaje**

Para tener éxito con nuestra visión:

¿De qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender y crecer?

¿En qué y cómo debe la organización continuamente aprender, mejorar y crear valor?

Incluye las siguientes dimensiones: innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua y activos intelectuales.



## **4.2 La perspectiva Financiera**

1. Total del activo (U.M.)
2. Ingresos / Total del activo (%)
3. Ingresos por productos nuevos o nuevas operaciones (U.M.)
4. Ingresos / Nro. De Empleados (U.M)
5. Valor de mercado (U.M.)
6. Rendimiento del total del activo (%)
7. Rendimiento del capital empleado (%)
8. Contribución por empleado (\$ / Empleado)
9. Flujo de caja (U.M.)
10. Rendimiento de la inversión (%)
11. Costos Totales (U.M.)

## **4.3 La perspectiva de procesos internos**

1. Gastos administrativos / Total de ingresos (%)
2. Tiempo de proceso / pagos extra (días)
3. Entrega a tiempo (%)
4. Tiempo de espera medio (días)
5. Tiempo de espera, desarrollo del producto (días)
6. Tiempo de espera, entre pedidos y entrega (días)
7. Tiempo de espera, proveedores (días)
8. Tiempo de espera, producción (días)
9. Tiempo medio para tomar decisiones (días)
10. Rotación de stocks (días)
11. Mejora de la productividad (%)
12. Gastos administrativos / Nro. De empleados

#### **4.4 La perspectiva del cliente**

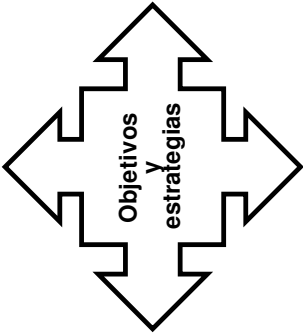
1. Número de clientes (cifra)
2. Participación de mercado (%)
3. Ventas anuales / cliente (U.M.)
4. Clientes perdidos (cifra o %)
5. Clientes / empleado (cifra o %)
6. Índice de clientes satisfechos (%)
7. Costo / cliente (U.M)
8. Número de visitas a clientes (cifra)
9. Número de quejas (cifra)
10. Gastos de comercialización (U.M.)
11. Clasificación del cliente (%)
12. Gastos por servicio / cliente / año (U.M.)

#### **4.5 La perspectiva de desarrollo y aprendizaje**

1. Gastos en I+D (U.M.)
2. Gastos en I+D / Total de gastos (U.M.)
3. Recurso de I + D / Total de recursos (%)
4. Inversiones en investigación (U.M.)
5. Inversiones en desarrollo de nuevos mercados (U.M.)
6. Índice de empleados satisfechos
7. Gastos de comercialización por cliente (U.M.)
8. Proporción de empleados menores de X años.
9. Relación de nuevos productos con respecto al catálogo completo de la empresa
10. Patentes pendientes



Como debemos presentarnos ante nuestros accionistas	Perspectiva Financiera			
	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas



Como debemos presentarnos a nuestros clientes para obtener nuestros objetivos	Perspectiva del Cliente		
	Objetivos	Indicadores	Metas

Como cambiar y mejorar para conseguir nuestros objetivos	Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento			
	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas

Que procesos debemos dominar para satisfacer a nuestros clientes y accionistas	Perspectiva de Procesos			
	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas



#### **4.6 Criterios para desarrollar un Balanced Scorecard en forma exitosa**

- ❖ El BSC tiene que centrarse solo en los factores de creación de valor a largo plazo, y a partir de ellos constituir un sistema integrado de administración.
- ❖ El BSC tiene que interpretar por qué la organización obtiene resultados positivos en el largo plazo, con un enfoque sistémico, y cuáles son las hipótesis que llevan a generar una rentabilidad sostenible en el largo plazo.
- ❖ En un BSC todo indicador debe estar vinculado a resultados financieros.
- ❖ El BSC debe ser incorporado al proceso gerencial por el presidente de la organización y servir para el aprendizaje y crecimiento en la organización a efectos de:
  - Promover la motivación y capacitación de los empleados
  - Brindar acceso a la información estratégica
  - Alinear individuos y grupos en relación con los objetivos de cada unidad de negocios
- ❖ Relacione al BSC con el sistema de evaluación de desempeño del personal y por ende, sistema de incentivos.

#### **4.7 Herramientas para la implantación del BSC**

- ❖ Planeación estratégica
- ❖ Planeación táctica
- ❖ Planeación operativa
- ❖ Herramientas para costeo y elaboración de presupuestos
- ❖ Herramientas de análisis financiero
- ❖ Auditorías administrativas
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Comunicación personal y organizacional
- ❖ Negociación y manejo de conflictos
- ❖ Técnicas para evaluación de desempeño
- ❖ Técnicas para estímulo del pensamiento creativo
- ❖ Manejo de juntas de trabajo
- ❖ Mapeo de procesos
- ❖ Herramientas estadísticas y administrativas para la mejora de la calidad
- ❖ Herramientas informáticas

## ANEXO Nro. 2

## IMAGEN DE MACHU PICHU, DEPARTAMENTO DEL CUSCO



*Fuente.* Corporación Grafica Huascaran

## MAPA POLITICO DEL CUSCO



*Fuente.* Corporación Grafica Huascaran

## **ANEXO Nro. 3**

### **Glosario**

#### **Activity Based Cost (ABC)**

Costeo basado en actividades, herramienta precedente al Balanced scorecard y desarrollada por los mismos autores Kaplan y Norton.

#### **Balanced Scorecard (BSC)**

Cuadro de Mando Integral - Conjunto ordenado de indicadores que determinan la marcha de la empresa (emanan de la visión y la estrategia) al identificar cómo las personas crean valor desde las distintas unidades de negocio. Combina indicadores financieros tradicionales con otros de actuación que sirven de predictores.

#### **Back office**

Área de las empresas en las que el personal no tiene contacto con los clientes y se dedica a tareas administrativas.

#### **Benchmarking**

Es una evaluación comparativa que establece un punto de referencia a partir del cual se comparan de manera sistemática, los productos, servicios y métodos de una empresa con sus competidores.

#### **CEO**

Chief Executive Officer - En empresas de nuevas tecnologías, el equivalente a gerente o director general.

#### **CRM**

Customer Relationship Management - Gestión de relaciones con los clientes de una empresa.

**EFQM**

Fundación Europea para la administración de la calidad (European Foundation Quality Management)

**Focus****grupo**

Son reuniones grupales para evaluar puntos de interés, sin procesos sistematizados.

**Front office**

Área de una empresa en la que sus empleados están de cara al cliente, ya sea en labores de atención, venta o promoción.

**In-forming**

El in-forming es la capacidad de crear y desplegar tu propia cadena de suministro, una cadena de suministro de información, de conocimientos y de entretenimiento.

**Insourcing**

Es la capacidad de determinadas empresas especializadas de evaluar los sistemas y procesos actuales de las empresas necesitadas (o que piden la asesoría), luego de evaluarlos deben proponer mejoras a esos sistemas y finalmente encargarse de estos procesos haciéndolos más eficientes, todo esto desde adentro de la empresa necesitada, volviéndose así, un departamento más de la empresa, pero totalmente controlado por un experto en ese tema.

**Know - How**

Conjunto de conocimientos desarrollados por una organización como consecuencia del aprendizaje y la experiencia adquirida, y que son la clave de su éxito.

**Knowledge workers**

Trabajadores que utilizan y desarrollan la gestión de conocimiento.

**Offshoring**

Traslado de fábricas hacia un nuevo emplazamiento industrial en la búsqueda de disminuir costos de producción.

**Outsourcing**

Subcontratación de servicios, es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio.

**Pyme**

Abreviatura que significa Pequeña y Mediana Empresa, habitualmente son inferiores a 250 trabajadores.

**Performance**

Proceso continuo y estructurado de revisión del desempeño del individuo con su supervisor, para identificar los puntos fuertes y oportunidades y diseñar los objetivos para el siguiente periodo de evaluación.

**Key performance indicator, KPI (Indicadores de resultados)**

Los indicadores de resultados denotan la conclusión de varias acciones tomadas y medidas la información que dan es definitiva. Orientado a resultados. Mide el éxito en el logro de los objetivos del BSC sobre un período específico de tiempo. Se usan para reportar el desempeño de la organización en la implantación de su estrategia.

**Staff**

Función dentro de una empresa en la que se colabora, apoya y asiste a las funciones de línea para lograr los objetivos de la organización.

**Supply-Chaining**

Cadena de Abastecimiento (Supply Chain), incluye todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes y productos, desde la etapa de materia prima hasta el consumo por el usuario final.

**TQM**

Total Quality Management - Siglas correspondientes en inglés al concepto de Gestión de Calidad Total, entendido como un proceso de implantación de la calidad en el que está implicada toda la organización.